



Universiteit Utrecht

Samen zelfstandig, samen sterker

*Een interpretatieve studie naar betekenisgeving van samenwerking in de sector
Hernieuwbare Energie van de Triodos Bank*



Mickey Bakker

3770052

7 juli 2016

Masterscriptie

Organisaties, verandering en management

Universiteit Utrecht

Eerste lezer - Kim Loyens

Tweede lezer – Arnold Wilts

Begeleider Triodos Bank – Thomas van Craen

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de masterscriptie “Samen zelfstandig, samen sterker”, geschreven voor de master Organisaties, Verandering en Management van Universiteit Utrecht. Gedurende de afgelopen vijf maanden heb ik onderzoek gedaan naar internationale samenwerking tussen de vijf vestigingen en het hoofdkantoor van de Triodos Bank in de sector Hernieuwbare Energie. Voor mij was het een bijzondere tijd, waarvan ik veel heb geleerd. Ik vond het inspirerend om me onder te dompelen in de wereld en de waarden van de Triodos Bank. De internationale omgeving was zowel fascinerend als uitdagend. Ik had het niet kunnen doen zonder de hulp van een aantal mensen, die ik hieronder wil bedanken.

Ik wil allereerst graag mijn scriptiebegeleider Kim Loyens vanuit Universiteit Utrecht bedanken voor haar ondersteuning tijdens mijn onderzoek. Door haar snelle, kritische en bedachtzame hulp ben ik een beter schrijver en onderzoeker geworden.

Naast de goede begeleiding vanuit de universiteit, heeft ook de Triodos Bank mij goed geholpen bij het doen van dit onderzoek. Ik bedank in het bijzonder Thomas van Craen voor zijn enthousiasme, open blik en vertrouwen. Door zijn hulp leerde ik de Triodos Bank en haar vestigingen goed kennen en kon ik de juiste mensen spreken. Bovendien ben ik tijdens mijn tijd bij de Triodos Bank in contact gekomen met een groep enthousiaste en intelligente stagiairs. Door met hen over mijn onderzoek te praten werd mijn tijd bij de Triodos Bank extra waardevol.

Tot slot wil ik al mijn respondenten bedanken, in het binnen- en buitenland. Zonder jullie was dit onderzoek er niet geweest. Bedankt voor al jullie openheid, de leuke gesprekken en de mooie verhalen. Ik hoop dat deze verhalen u, als lezer, ook zullen inspireren.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Mickey Bakker

Utrecht, juli 2016



Samenvatting

In deze scriptie heb ik onderzoek gedaan naar de internationale samenwerking in de Triodos Bank, aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

“Hoe geven de medewerkers van de sector Hernieuwbare Energie in de Triodos Bank betekenis aan de samenwerking tussen de vijf internationale vestigingen en hoe komt dit tot uiting in de praktijk?”

Deze vraag heb ik onderzocht door observaties, interviews en documentanalyse te doen in het hoofdkantoor en de vijf internationale vestigingen van de Triodos Bank. In dit onderzoek had ik als praktisch doel om de organisatie te helpen om samenwerking te stimuleren. Het intellectuele doel van dit onderzoek was om Katrin Kaufer's onderzoek naar de ontwikkelingen van Triodos Bank aan te vullen met verdiepend inzicht omtrent de internationale ontwikkelingen van de bank. De medewerkers in de sector Hernieuwbare Energie van de Triodos Bank geven verschillende betekenissen aan samenwerking. Sommige respondenten vinden eenheid erg belangrijk in samenwerking, terwijl andere respondenten juist meer autonomie willen. De betekenissen die de respondenten geven aan samenwerking zijn gevormd door de ontstaansgeschiedenis van de bank. Door de organische groei van de organisatie zijn structurele communicatielijnen en kennisdeling nooit opgezet. De betekenissen van de medewerkers worden gedefinieerd door een spanningsveld tussen autonomie en eenheid. Dit spanningsveld is aanwezig in de meeste multinationale organisaties en is een normale stap in de ontwikkeling van een organisatie. De spanning tussen autonomie en eenheid komt naar voren op drie niveaus van de organisatie. Allereerst is de organisatie-identiteit, die de organisatie verbindt, niet stevig genoeg. Ten tweede is er onduidelijkheid hoe het hoofdkantoor mag sturen, centraal of decentraal. Om meer samenwerking te stimuleren, zou de Triodos Bank van een decentrale organisatie naar een netwerkorganisatie moeten gaan. Tot slot moet vertrouwen gestimuleerd worden door het bouwen van een sterke wederzijdse afhankelijkheidsrelatie. Als de spanning tussen eenheid en autonomie in balans is, zal dat de internationale samenwerking binnen de bank verbeteren.



Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Probleembeschrijving	4
1.2 Plaatsing binnen de organisatie	8
1.3 Doelstellingen	8
1.4 Onderzoeksvraag	9
1.5 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Samenwerking	11
2.2 Relatie tussen centrale en decentrale sturing	18
2.3 Eenheid en verschil	21
2.4 Deelconclusie	25
3. Methodologie	26
3.1 Onderzoeksstrategie	26
3.2 Onderzoeksontwerp	26
3.3 Methoden	27
3.4 Data-analyse	31
3.5 Kwaliteit van het onderzoek	32
4. Bevindingen	34
4.1 Ontstaansgeschiedenis	34
4.2 Autonomie	39
4.3 Eenheid	47
4.4 Conclusie	54
5. Discussie: Identiteit, beleid en vertrouwen	55
5.1 Identiteit	55
5.2 Beleid: centrale versus lokale sturing	57
5.3 Vertrouwen en afhankelijkheid	58
6. Conclusie	62
7. Aanbevelingen	64
8. Bibliografie	66



1. Inleiding

Voor u ligt mijn onderzoek naar samenwerking binnen de Triodos Bank. In dit onderzoek heb ik middels een case-study onderzocht welke betekenis medewerkers geven aan samenwerking in een internationale context. In deze inleiding zal ik de focus en achtergrond van het onderzoek beschrijven.

De wereld wordt steeds kleiner. Door informatietechnologie en snelle communicatiemiddelen wordt het zakendoen steeds mondialer. Het wordt steeds eenvoudiger om in contact te staan met mensen aan de andere kant van de wereld. Bedrijven kunnen hierdoor makkelijk overal ter wereld vestigingen opzetten. De internationale groei is echter niet probleemloos en kent meerdere obstakels. In deze scriptie onderzoek ik samenwerking als obstakel en kans in een multinationale organisatie. Ik onderzoek hoe een organisatie ervoor kan zorgen dat mensen die in verschillende werelden leven, toch productief kunnen samenwerken. Hoe kunnen mensen van verschillende culturen toch een eenheid vormen om hun doel te bereiken?

1.1 Probleembeschrijving

De Triodos Bank staat voor dit probleem van mondialisering. De organisatie groeit hard en heeft ondertussen vijf vestigingen (of branches) in vijf landen en een hoofdkantoor. Het aantal werknemers is de afgelopen jaren bijvoorbeeld steeds met ongeveer tien procent gestegen. Vanwege de sterke toename in klanten en werknemers, maar ook door de bankencrisis, lage rentes en concurrentie, is efficiëntie steeds belangrijker geworden ("Jaarcijfers 2015", 2016). De bank moet slimmer omgaan met haar mensen en middelen. Het is niet meer mogelijk om alles op een informele manier met elkaar te regelen, omdat de organisatie te groot is om iedereen persoonlijk te kennen. Het management hoopt dat een beter georganiseerde samenwerking zorgt voor meer efficiëntie, omdat het werk dan beter wordt gecoördineerd en verdeeld. Daarnaast moeten de branches ook meer samenwerken omdat ze nu commerciële kansen missen. Doordat de vestigingen weinig informatie delen, missen ze investeringsmogelijkheden en weten ze soms bijvoorbeeld niet genoeg over nieuwe technologieën. Internationale klanten van de bank worden bovendien niet in één keer geholpen, maar moeten in elk land een nieuwe procedure aangaan. Een betere samenwerking moet deze problemen verhelpen.

Het management is in 2014 begonnen met het verbeteren van efficiëntie en samenwerking met *Project Indigo*. In dat project werd een heldere beleidsstructuur opgesteld, door functies, processen en regels duidelijker te maken. De afdeling *Business Banking* (zakelijk bankieren) op het hoofdkantoor is opgericht tijdens Project Indigo om die nieuwe processen en structuren tussen de vestigingen vorm te geven. Naast de afdeling *Business Banking*, zijn er ook twee andere nieuwe



centrale afdelingen opgericht: *Retail Banking* en *Marketing & Operations*. Project Indigo heeft dus voor een verandering in formalisering gezorgd (“Jaarcijfers 2015”, 2016; Verhagen, 2015). Die verandering in formalisering zorgde ervoor dat de vestigingen een grotere rapportagedruk kregen en dat in elke vestiging ongeveer dezelfde functies ontstonden.

Het is belangrijk om te begrijpen hoe de structuur van de organisatie er uitziet, maar tijdens dit onderzoek zal ik mij meer richten op de menselijke kant van de organisatieverandering. Dat betekent dat ik me niet zal richten op de precieze inhoud van de formalisering, maar dat ik de ervaringen van de mensen in de organisatie onderzoek. Om de effecten van de verandering goed te begrijpen, is het belangrijk om niet alleen vertrouwen op de structurele veranderingen op papier, maar ook in de organisatie zelf te zien wat de mensen met de verandering doen. Als de mensen in de organisatie niet meewerken, is de verandering immers niet compleet.

1.1.1 Organisatiedoelen

De Triodos bank is een waardengedreven organisatie. Dat betekent dat de bank het doel en de missie heeft om het geld van spaarders in te zetten voor positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen. Het is belangrijk om stil te staan bij de missie van de bank, omdat die leidend is in het werk van de bank. Op de website (“Missie”, 2016) staat:

Onze doelen:

- *Bijdragen aan een samenleving waarin de levenskwaliteit wordt bevorderd en menselijke waardigheid centraal staat*
- *Het voor mensen, bedrijven en organisaties mogelijk maken hun geld te gebruiken op een manier die mens en milieu ten goede komt en duurzame ontwikkeling bevordert*
- *Onze klanten voorzien van vernieuwende financiële producten en uitstekende klantenservice*

De bank probeert haar doelen te bereiken vanuit haar vestigingen (of branches) in vijf landen, die elk zijn ingericht in een aantal sectoren. De bank heeft vestigingen in Nederland, Spanje, Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk. De sectoren vallen uiteen in drie categorieën: *environment*, *social* en *culture*. In elk land zijn de sectoren enigszins anders ingedeeld, maar de grote sectoren komen in elk land terug (Head Office, Finance & Control, 2016). Ik onderzoek de sector Hernieuwbare Energie, een van de grootste sectoren van de bank.

1.1.2 Informele samenwerking

In elk land wordt specifieke sectorkennis opgebouwd, maar de sectoren in de verschillende landen wisselen die kennis tot nu toe onvoldoende uit. Er is bijna geen samenwerking. Het is aan de ene kant noodzakelijk dat elk land eigen kennis opbouwt, maar aan de andere kant kunnen de landen ook van elkaar leren. Wanneer de kennis nu toch gedeeld wordt, gebeurt dit veelal op eigen initiatief.



zonder dat de organisatie er formele structuren voor heeft (zie bevinding 4.1.2). De Triodos Bank wil graag dat de medewerkers in de sectoren hun kennis beter gaan vastleggen en delen.

Ondanks dat er weinig algemene formele samenwerkingsstructuren zijn, is er bij een aantal sectoren wel een begin gemaakt met het stimuleren van samenwerking. De sector die ik onderzoek, is daar één van. Die samenwerking richt zich nu voornamelijk op het voorkomen van financiële risico's. De Triodos Bank wil echter dat de sectoren meer van elkaar leren, niet alleen op het gebied van risico's, maar ook op het gebied van (leen)beleid, innovatie, internationale marktbevingen en best practices (Business Banking, 2016). Daarom is de bank nu op zoek naar manieren om de samenwerking te verbeteren.

Samenwerking is een veelvormig begrip en daarom is het belangrijk om een goed beeld te krijgen van wat samenwerking precies betekent voor de mensen in de sector Hernieuwbare Energie. Voordat samenwerking goed kan worden opgebouwd, is het zaak om te begrijpen hoe de mensen samenwerking zien. De beschrijving van samenwerking in één sector kan helpen bij het vormgeven van samenwerking in alle sectoren van de organisatie.

1.1.3 Van Business Banking naar Credit Risk

De verandering van risico-thema's naar een bredere visie komt doordat de samenwerking tussen sectoren eerst de verantwoordelijkheid was van de afdeling *Credit Risk* (kredietrisico's). Sinds een paar maanden ligt die verantwoordelijkheid echter bij de (nieuw opgezette) afdeling *Business Banking* op het hoofdkantoor. De nieuwe afdeling *Business Banking* ziet het stimuleren van "de sectorwerking" als één van haar belangrijkste taken en is bezig om vorm te geven aan die taak, onder andere door middel van het opstellen van (beleids)plannen omtrent samenwerking. In het voorlopige plan (Business Banking, 2016, p.2) worden de volgende doelen gesteld:

- *Elke vestiging moet een strategie opstellen voor meerdere jaren, die verder gaat dan kredietrisico's, om meer dan de financiële aspecten van de organisatie te kunnen analyseren;*
- *Elke vestiging schrijft een (commercieel) sectorplan voor elke sector waarin de vestiging actief is;*
- *Er is een gedeeld proces omtrent het benaderen van een nieuwe sector [tussen hoofdkantoor en vestigingen];*
- *In een aantal sectoren neemt Triodos een rol die verder gaat dan alleen financiering;*
- ***Er zijn actieve groepen die de ontwikkeling van sector kennis tussen de landen stimuleren. De vorm en besturing van de sectoren is afhankelijk van de behoeftes van de sectoren.***

De vestigingen moeten zich dus meer ontwikkelen op het gebied van beleid en commercie.

Daarnaast moeten ze kennis ontwikkelen en delen tussen de landen. De vestigingen hebben wel



zeggenschap over hun eigen behoeften rond kennisdeling en samenwerking. Hieruit spreekt een dienstbare houding van het hoofdkantoor, maar wel met hoge verwachtingen.



1.2 Plaatsing binnen de organisatie

De vestigingen (of branches) in Duitsland, Spanje, België en het Verenigd Koninkrijk zijn opgericht als buitenlandse entiteiten van de Triodos Bank, waarvan het hoofdkantoor in Nederland staat. In Nederland is er naast het hoofdkantoor, ook een vestiging van de bank. Alle vestigingen worden gereguleerd door de Nederlandse instanties, de AFM en de Nederlandse Bank. Het hoofdkantoor is opgericht om het werk van de branches met haar stafafdelingen te ondersteunen. Het hoofdkantoor verdient zelf geen geld, maar wordt gefinancierd uit bijdragen van de vestigingen. De vestigingen voelen zich daarom soms alsof ze onafhankelijk zijn en voor de diensten van het hoofdkantoor betalen, maar eigenlijk zijn ze allemaal onderdeel van dezelfde organisatie.

In dit casusonderzoek onderzoek ik de sector *Hernieuwbare Energie* in de vijf landen en het hoofdkantoor. Ik kies voor de sector Hernieuwbare Energie, omdat dit een van de grootste sectoren is binnen de bank en als enige is begonnen met een bredere interne samenwerking tussen de landen. Deze sector was de eerste met meer samenwerking over de landen heen, omdat een aantal mensen in de sector zelf aangaven meer samenwerking te willen. De sector organiseert jaarlijks fysieke en virtuele “platformen”: internationale vergaderingen waarin de stand van zaken wordt besproken. Tot nu toe waren die vergaderingen, zoals eerder genoemd, vooral gericht op risico’s, maar op 17 februari 2016 werd het eerste platform georganiseerd met een grote focus op (leen)beleid en marktontwikkeling.

1.3 Doelstellingen

Twee soorten drijfveren vormen de basis van dit onderzoek. Ik ga eerst in op het praktische doel en vervolgens op het intellectuele doel van dit onderzoek.

Allereerst streef ik een praktisch doel na. Met dit onderzoek wil ik de basis te leggen voor een betere samenwerking in de toekomst. De Triodos Bank wil samenwerking tussen de landen stimuleren, omdat dat volgens de bank zorgt voor een meer consistente uitvoering van het beleid. Als de verschillende landen het beleid op een compleet andere manier interpreteren en uitvoeren, heeft het nadelige effecten op de klanttevredenheid en de efficiëntie. De bank heeft mij daarom gevraagd om te onderzoeken hoe internationale samenwerking vorm kan krijgen en hoe de bank samenwerking het best kan stimuleren. Dit onderzoek draagt daaraan bij door te onderzoeken welke betekenissen de mensen in één sector geven aan samenwerking. Zodra het management meer inzicht heeft in de achtergrond van samenwerking in één sector binnen de organisatie, kunnen zij ook in de andere sectoren beginnen met samenwerken. Zij kunnen dan samenwerking vormgeven op de manier die het beste bij de wensen van de werknemers aansluit.



Ten tweede heb ik ook een intellectuele doelstelling geformuleerd. Dit kwalitatieve onderzoek moet inzichten leveren over het vormen van een internationale samenwerkingsrelatie binnen een multinationale organisatie. In 2014 schreef Katrin Kaufer het artikel *“Social responsibility as a Core Business Model in Banking: A Case Study in the Financial Sector”* over de Triodos Bank, waarin zij de ontwikkelingen van de organisatie beschreef. In haar artikel gaf ze onder andere aan dat *“becoming a European Bank”* een van de belangrijke fasen was in de groei van de organisatie. Ze beschreef dat de expansie naar het buitenland echter zorgde voor lastige situaties, omdat de nieuwe vestigingen aanvankelijk nog weinig geld opleverden, maar wel veel investeringen vroegen van het hoofdkantoor en de andere vestigingen. Later konden de branches bijdragen aan de groei en winstgevendheid van de organisatie (Kaufer, 2014). Om het onderzoek van Katrin Kaufer aan te vullen wil ik achterhalen welke andere gevolgen de uitbreiding naar het buitenland had voor de mensen in de casus van de sector Hernieuwbare Energie, vooral op het gebied van samenwerking. Waar Kaufer in haar artikel vooral in gaat op economische motieven, kijk ik juist naar de ervaring van de medewerkers omtrent de veranderingen in de bank. In deze case-study bied ik daarom meer diepgang over de betekenis van de samenwerking, door de betekenisgeving van de medewerkers in één sector van zakelijk bankieren te bestuderen.

1.4 Onderzoeksvraag

Om de samenwerking beter te begrijpen in haar context, is het belangrijk om dieper te graven in wat samenwerking eigenlijk betekent voor de medewerkers en het management. Als ik begrijp welke betekenis samenwerking krijgt, kan ik meer te weten komen over de manier waarop samenwerking vorm krijgt in de organisatie. De andere sectoren kunnen hier mogelijk uit leren, waardoor de uitkomsten van het onderzoek breder toepasbaar worden. Ik wil bovendien de koppeling maken tussen de betekenissen en wat er daadwerkelijk in de praktijk gebeurt. Uit deze wensen komt de volgende onderzoeksvraag:

Hoe geven de medewerkers van de sector Hernieuwbare Energie in de Triodos Bank betekenis aan de samenwerking tussen de vijf vestigingen en hoe komt dit tot uiting in de praktijk?

Ik ben benieuwd welke betekenis mensen vanuit verschillende omgevingen aan samenwerking geven. Ik ga ervan uit dat het gedrag van mensen voor een groot deel wordt bepaald door de betekenissen die ze geven aan hun ervaringen. Ik achterhaal die betekenissen door diep te duiken in de motivaties, drijfveren en gevoelens van mensen. Betekenisgeving definieer ik aan de hand van Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005, p.409): *“Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. (...) Situations,*



organizations, and environments are talked into existence.” Volgens de auteurs wordt het gedrag van mensen voor een groot deel bepaald de betekenis die ze geven aan dingen. Door betekenisgeving te onderzoeken, kan ik beter begrijpen hoe het (gebrek aan) samenwerkingsgedrag in de organisatie tot stand komt. Gedrag heeft natuurlijk nog veel meer oorzaken en componenten, maar voor mij is dit één van de meest interessante manieren om diepgang aan te brengen in het onderzoek naar samenwerking. De zoektocht naar betekenisgeving brengt de diepere oorzaken en motivaties van gedrag aan het licht.

1.5 Leeswijzer

In deze scriptie bespreek ik achtereenvolgens de volgende onderdelen. In het eerstvolgende hoofdstuk, het theoretisch kader, licht ik de belangrijkste theoretische concepten van dit onderzoek toe. De belangrijkste theoretische concepten zijn: samenwerking en haar voorwaarden; centrale en decentrale sturing; en eenheid en verschil. In het tweede hoofdstuk, de methodologie, komen de krachten en zwaktes van dit onderzoek aan bod. Ik leg uit wat voor soort onderzoek dit is, welke onderzoeksmethoden ik heb gebruikt en hoe ik de kwaliteit van het onderzoek waarborg. De methodologie wordt gevolgd door het bevindingenhoofdstuk. In het bevindingenhoofdstuk presenteer ik de resultaten die uit de onderzoeksmethoden zijn gekomen. Ik begin het hoofdstuk met de ontstaansgeschiedenis van de bank en schets vervolgens twee schijnbaar tegenovergestelde betekenissen van samenwerking in de organisatie. De betekenissen die tegenover elkaar staan gaan over autonomie en eenheid. In het daaropvolgende hoofdstuk, de discussie, analyseer ik de bevindingen aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Na de analyse vat ik alles samen in een conclusie, waarmee ik antwoord geef op de onderzoeksvraag. Tot slot eindig ik met een aanbevelingenhoofdstuk, waarin ik de conclusies van het onderzoek vertaal naar concrete aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie.



2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk onderbouw ik mijn onderzoek met theorie. Het hoofdstuk is opgebouwd uit drie thema's: samenwerking en haar voorwaarden, centrale en decentrale sturing, en eenheid en verschil. Allereerst leg ik het begrip samenwerking uitgebreid uit en ik beschrijf welke factoren er nodig zijn voor een goede samenwerking. In mijn onderzoek staat samenwerking centraal, dus het is belangrijk om dat begrip goed te exploreren. Ten tweede bied ik verdieping over centrale en decentrale sturing, omdat de samenwerking in de organisatie plaatsvindt tussen verschillende vestigingen op verschillende niveaus. Daarom is het belangrijk om de verschillende vormen van sturing tussen de niveaus te onderzoeken. Tot slot ga ik in op eenheid en verschil in de organisatie, omdat samenwerking in een multinationale organisatie altijd samenhangt met eenheid en verschil.

2.1 Samenwerking

In de wetenschap is er een grote consensus over wat samenwerking ongeveer betekent, al geeft elke auteur zijn of haar eigen smaak aan de definitie. In dit onderzoek kies ik voor de visie van Smith, Carroll en Ashford (1995), die een groot aantal visies over samenwerking proberen te verenigen om achter de belangrijke gaten in de literatuur te komen. Volgens hen is samenwerking een *“process by which individuals, groups, and organisations come together, interact, and form psychological relationships for mutual gain or benefit”*. Volgens de auteurs gaan de samenwerkende partijen relaties aan om een gemeenschappelijk doel na te streven (Smith, et.al., 1995). Ring en van de Ven (1994) noemen deze relaties *“cooperative relationships”*. *“Cooperative relationships”* zijn sociale mechanismen voor het verwezenlijken van collectieve actie. De coöperatieve relaties worden gedefinieerd door de acties en symbolische interacties van de deelnemers. Alle interacties tussen deelnemers hebben een symbolische waarde voor de samenwerking (Ring & van de Ven, 1994). De symbolische waarde van de relaties zorgt voor een informeel psychologisch contract tussen de mensen. In dat contract *“staat”* wat de mensen van elkaar verwachten en wat wel of niet geaccepteerd wordt. Het psychologische contract ondersteunt en vervangt soms de formele afspraken. Als het goed is gaat men immers na verloop van tijd meer vertrouwen op elkaar en minder op de formele afspraken (Kahn & Mentzer, 1996; Bradach & Eccles, 1989).

Smith, Carrol en Ashford (1995) leggen in hun artikel over samenwerking uit dat het extra belangrijk is dat er goed wordt samengewerkt in relaties die over grenzen heen gaan, zoals bij de Triodos Bank. Goede samenwerking en coördinatie worden steeds belangrijker, omdat relaties in organisaties steeds meer vrijwillig en veranderend zijn. Samenwerking kan de verbindende factor vormen tussen alle verschillende groepen, relaties en vestigingen die een organisatie rijk is (Kahn & Mentzer, 1996).

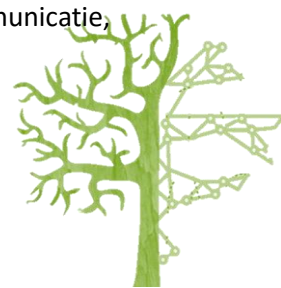


De samenwerking in dit onderzoek gaat over grenzen heen, maar vindt wel plaats binnen één organisatie. Deze samenwerkingsvorm wordt intra-organisationale samenwerking genoemd. Intra-organisationale samenwerking gaat om *“the willingness of departments to work together, which emphasizes working together, having mutual understanding, having a common vision, sharing resources, and achieving collective goals”* (Kahn & Mentzer, 1996, p.9-10). Dat betekent dat de medewerkers binnen dezelfde organisatie in principe allemaal hetzelfde doel zouden hebben, elkaar begrijpen, hulpbronnen en kennis delen en elkaar vertrouwen (Blomqvist & Levy, 2006). In de realiteit blijkt echter dat mensen binnen organisaties toch van doel kunnen verschillen. Elke vestiging, groep, team, manager en medewerker heeft zijn of haar eigen formele of informele doelen, waardoor de samenwerking kan mislukken (Hatch & Cunliffe, 2006). Om samenwerking niet te laten mislukken zijn een aantal voorwaarden van belang. In de volgende paragrafen ga ik eerst in op rationale voorwaarden voor samenwerking, dan op sociale voorwaarden voor samenwerking en tot slot op kennisdeling, een alternatieve vorm van samenwerking.

2.1.1 Rationele voorwaarden voor samenwerking

Hoewel er veel coherentie is in hoe verschillende auteurs samenwerking definiëren, verschillen de auteurs wel over de voorwaarden voor samenwerking (Smith, et.al., 1995). Kahn en Mentzer (1996) onderscheiden bij intra-organisationale samenwerking twee verschillende perspectieven: transactie-gebaseerde interactie en coöperatie. Het transactie-gebaseerde interactie perspectief ziet afdelingen als onafhankelijke entiteiten, die concurreren om de allocatie van schaarse middelen in de organisatie. Het coöperatie perspectief gaat daarentegen over gedeelde doelen, waarden, wederzijds engagement en gezamenlijk gedrag binnen de organisatie. Transactie-gebaseerde interactie is een rationeel-economische stroming, terwijl coöperatie de sociale kanten van samenwerking belicht (Kahn & Mentzer, 1996).

Blomqvist en Levy (2006) noemen drie rationale voorwaarden voor samenwerking: transactiekosten, technologie en coördinatie. Transactiekosten zijn de kosten die ontstaan bij het doen van een transactie. De tijd en energie die samenwerking kosten mogen niet een grotere last worden dan wat de samenwerking gaat opleveren. Technologie is vooral belangrijk voor het overbruggen van afstanden met communicatie. Technologie kan samenwerking makkelijker maken, maar kan andere voorwaarden, zoals vertrouwen, nooit vervangen (Lagerström & Andersson, 2003). Coördinatie gaat over het management van de samenwerking. Wie doet wat, wanneer en hoe? Coördinatie kan een lastig punt zijn, omdat het invloed kan hebben op de vrijheid en autonomie van medewerkers (zie paragraaf 2.2.1.) (Tyler, 2001; Blomqvist & Levy, 2006). Volgens Blomqvist en Levy (2006) bestaat samenwerking naast deze rationale factoren ook uit drie sociaal-emotionele factoren: communicatie, betrokkenheid en vertrouwen. In het volgende onderdeel ga ik daar dieper op in.



2.1.2 Sociale voorwaarden voor samenwerking

Sociale voorwaarden voor samenwerking zijn vooral van belang in onzekere en conflictueuze tijden. Hoe lastiger de situatie, hoe belangrijker het is om relaties op te bouwen die verder gaan dan puur economisch-rationele motieven (Blomqvist & Levy, 2006). Communicatie, betrokkenheid en vertrouwen zijn sterk aan elkaar verwant en beïnvloeden elkaar: *“Trust has been identified as a threshold condition for partnerships, although communication is needed for trust to emerge, and communication itself may further enhance the level of trust. Like trust and communication, trust and commitment are also recursively linked”* (Blomqvist & Levy, 2006, p.39). In het volgende onderdeel ga ik dieper in op deze drie sociale voorwaarden, omdat de situatie van de Triodos Bank complex is. Ik leg meer nadruk op de sociale voorwaarden dan op de rationele voorwaarden, omdat sociale voorwaarden over het algemeen lastiger te organiseren zijn dan rationele voorwaarden. Als een organisatie alleen voldoet aan rationele voorwaarden, is de samenwerking heel fragiel en breekbaar (Fineman et.al., 2010, Tyler, 2001).

Communicatie

De eerste sociale voorwaarde voor samenwerking is communicatie. Communicatie gaat over het zenden en ontvangen van boodschappen. Het zenden en ontvangen van boodschappen is lastig wanneer men verschillende talen spreekt. Omdat de mensen elkaar niet volledig begrijpen, zullen de partijen niet snel tot overeenstemming komen over hun gemeenschappelijke problemen. Vervolgens zullen de partijen eerder hun eigen belangen nastreven, omdat ze het gezamenlijke probleem niet zien. Doordat men elkaar niet begrijpt, kunnen dus conflicten ontstaan (Hatch & Cunliffe, 2006; Molen & Kluijtmans, 2005). Conflicten ontstaan met name wanneer de miscommunicatie wordt veroorzaakt door cultuurverschillen. Interculturele communicatie vereist immers dat de medewerkers hun gedrag aanpassen, door bijvoorbeeld een andere taal te spreken. Als de medewerkers dat moeilijk vinden, roept dat negatieve emoties op. Die negatieve emoties zorgen dat de medewerker (onbewust) een negatief beeld krijgt over de andere persoon. Negatieve emoties en beelden kunnen vervolgens snel escaleren in een conflict (Spencer-Rogers & McGovern, 2002).

Effectieve communicatie in een samenwerking: *“signals partners’ collaborative intentions towards each other, promotes collaborative processes, smoothens relationship building, and facilitates the creation of a supportive and respectful atmosphere between the collaborating parties”* (Blomqvist & Levy, 2006, p.40; Morgan & Hunt, 1994). Effectieve samenwerkingscommunicatie gaat conflicten dus tegen door intenties te tonen, processen te stimuleren, een relatie op te bouwen en een respectvolle sfeer te creëren.



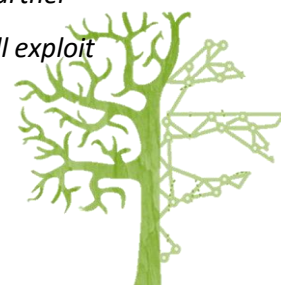
Betrokkenheid

De tweede sociale voorwaarde voor samenwerking is betrokkenheid. Betrokken medewerkers zullen beter samenwerken, omdat ze zich het doel van de organisatie eigen maken en elkaar willen helpen om dat doel te bereiken (Blomvisqt & Levy, 2006; Morgan & Hunt, 1994). In een samenwerkingsrelatie betekent betrokkenheid dat de participanten de relatie belangrijk genoeg vinden om de maximale inspanning te geven om de relatie zo lang mogelijk te behouden (Morgan & Hunt, 1994). Betrokkenheid tussen twee (of meerdere) partijen kan dus alleen bestaan als beide partijen de samenwerking belangrijk vinden, bijvoorbeeld als ze er allebei veel winst uit halen. Betrokkenheid is een belangrijke factor in alle relaties in en tussen organisaties (Morgan & Hunt, 1994).

Betrokkenheid kan gezien worden als de concrete fysieke bijdrage van participanten, maar het kan ook tot uiting komen in de emotionele wil om bij te dragen aan de samenwerking (Blomvisqt & Levy, 2006). De concrete bijdragen van participanten zijn makkelijk in beeld te brengen en te meten. Daarentegen is het lastiger om de emotionele betrokkenheid zichtbaar te maken. Deze vorm van betrokkenheid wordt ook wel affectieve betrokkenheid genoemd, de emotionele band met de samenwerkingspartner. Een medewerker met een hoge affectieve betrokkenheid identificeert zich bijvoorbeeld sterk met de waarden en doelen van de organisatie. De medewerker zal daardoor harder werken, minder verlof nemen en minder snel ontslag nemen (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Het management kan betrokkenheid binnen de organisatie stimuleren door de werknemers goed te behandelen, waardoor de werknemers het gevoel hebben dat ze dezelfde behandeling terug moeten geven aan de organisatie en aan elkaar (Rhoades et.al., 2001). Dat heeft te maken met het psychologische contract dat de partijen met elkaar sluiten, zoals ik eerder al noemde. Dat contract is onzichtbaar en gebaseerd op gevoel, maar wel krachtig. De partijen laten elkaar zien dat ze elkaar steunen. Het psychologische contract zorgt voor welwillendheid in de samenwerking, zodat de samenwerking een diepere laag krijgt dan enkel economische overwegingen. In het fysieke contract staan de economische afspraken over samenwerking, het psychologische contract zorgt ervoor dat men waarde hecht aan de gemaakte afspraken. Als de werkgevers en werknemers dat contract voor langere tijd in stand houden, zullen ze elkaar meer vertrouwen en meer voor elkaar over hebben in de toekomst (Bolman & Deal, 2008; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001).

Vertrouwen

De derde sociale voorwaarde voor samenwerking is vertrouwen (Morgan & Hunt, 1994). Vertrouwen is, volgens Sako en Helper (1998, p.388): *“an expectation held by an agent that its trading partner will behave in a mutually acceptable manner (including an expectation that neither party will exploit*



the other's vulnerabilities)". Dat betekent dat de ene persoon de andere persoon niet zal teleurstellen of belazeren. Rousseau, Sitkin, Burt en Camerer (1995, p.395) trekken het verder en zien vertrouwen als een bereidheid tot kwetsbaarheid, "*Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*". Ik zal iets dieper ingaan op vertrouwen, omdat het een ingewikkeld en diffuus begrip is, dat belangrijk is voor elke samenwerkingsrelatie. Ik leg vertrouwen uit aan de hand van twee bestanddelen voor het groeien van vertrouwen: risico en afhankelijkheid (Rousseau et.al., 1998).

Vertrouwen door risico

De eerste voorwaarde voor vertrouwen is risico. Risico heeft een paradoxale relatie met vertrouwen. Aan de ene kant kan vertrouwen ontstaan als er eerst een risico wordt genomen, omdat het nemen van een risico een kans biedt om vertrouwen op te bouwen. Aan de andere kant moet er genoeg vertrouwen zijn om het risico in de eerste plaats aan te durven gaan: "*Risk creates an opportunity for trust, which leads to risk taking. Moreover, risk taking buttresses a sense of trust when the expected behavior materializes*" (Rousseau et.al., 1998, p.395). De mensen in de organisatie moeten zich veilig voelen bij elkaar, maar moeten het vertrouwen ook durven te testen. Een belangrijke manier om risico's te testen in een organisatie is het delen van informatie en kennis. Door informatie en kennis te delen, test de gever de geheimhouding en de wederkerigheid van de andere persoon. Als iemand moeite doet om kennis aan een ander te geven, verwacht diegene ook iets terug. Het is *tit-for-tat*. Wederkerigheid is erg belangrijk in samenwerking. Een wederkerige samenwerking is voluntaristisch en organisch. Dat betekent dat de partners in de relatie vrijwillig bijdragen en dat de relatie zich op een natuurlijke wijze ontwikkelt. In deze vorm van samenwerking zorgen informele en relationele systemen ervoor dat men zich aan de afspraken houdt (Blomvisqt & Levy, 2006).

Vertrouwen door afhankelijkheid

De tweede voorwaarde van vertrouwen is afhankelijkheid. Rousseau et.al. (1998) omschrijven afhankelijkheid met het Engelse woord *interdependence*, in plaats van het woord *dependence*. Beide woorden betekenen afhankelijkheid, maar door het woord *interdependence* te gebruiken wordt het duidelijk dat het gaat om een volledig wederzijdse afhankelijkheid: de een kan niet zonder de ander (Rousseau et.al., 1998; Shepard & Sherman, 1998). Sherman en Shepard (1998) onderscheiden vier vormen van afhankelijkheid (zie figuur 1). Ik zal ze een voor een kort bespreken.



TABLE 1
Risk As a Function of Form of Dependence and Relational Depth

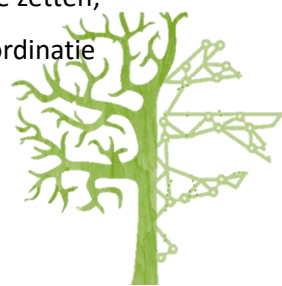
Form of Dependence	Relational Depth	
	Shallow	Deep
Dependence	Indiscretion Unreliability	Cheating Abuse Neglect Self-esteem
Interdependence	Poor coordination	Misanticipation

Figuur 1 Vier vormen van afhankelijkheid (Shepard & Sherman, 1998)

Shallow dependence is een vorm van afhankelijkheid waar de relatie niet erg diep gaat en waarbij de partijen relatief onafhankelijk zijn. De oppervlakkige afhankelijkheidsrelatie kan zorgen onbetrouwbaarheid en indiscretie, er zijn immers weinig zware gevolgen als er iets mis gaat. Beide partners zijn bang dat de ander de verwachtingen niet zal nakomen en dat de ander oneerlijk zal zijn. Deze vorm van afhankelijkheid wordt sterker als de kosten van het verlaten van de samenwerking hoger zijn dan het volharden in de samenwerking. De samenwerking moet voor beide partijen te allen tijde aantrekkelijk blijven.

Bij *shallow interdependence* is de afhankelijkheid wederzijds, maar ook oppervlakkig. Problemen in deze vorm van afhankelijkheid komen vaak door slechte coördinatie of afstemming. Men zal de verwachtingen waarschijnlijk wel nakomen, maar mogelijk niet efficiënt of effectief genoeg. Slechte coördinatie is te voorkomen door het gedrag van beide partijen makkelijk voorspelbaar en communiceerbaar te maken. Wanneer de partijen elkaars gedrag begrijpen, kunnen ze inspelen op het gedrag van de ander en zullen ze beter samenwerken.

Deep dependence ontstaat als men sterk samenwerkt en elkaar niet constant in de gaten kan houden. De partners in de samenwerking werken bijvoorbeeld in andere landen. De partners kunnen het vertrouwen makkelijk beschadigen door de grote afstand. Bovendien kunnen ze valsspelen, elkaar verwaarlozen en misbruik maken van het verschil in kennis. Daarnaast is er het risico dat het zelfvertrouwen wordt aangetast. Als de relatie niet succesvol genoeg lijkt, kan dat het zelfbeeld van de partners aantasten. De risico's kunnen tegengegaan worden door er goede afspraken over te maken (Shepard & Sherman, 1998). In een *deep dependence* afhankelijkheidsrelatie kunnen de partners het vertrouwen versterken door de samenwerking in een stevigere structuur vast te zetten, zoals in een transnationaal team of een centraal "*center of excellence*" dat zorgt voor de coördinatie



van de vestigingen. Als iedereen zich aan de afspraken houdt, kan het vertrouwen na verloop van tijd groeien (Adenfelt & Lagerström, 2006; Shepard & Sherman, 1998).

Deep interdependence gaat ook om afstand en communicatie, net als bij *deep dependence*. Het verschil is dat het bij *deep interdependence* nog moeilijker is om goed of regelmatig te communiceren door de grote afstand, de snelheid van veranderingen en de complexiteit van de relatie. Het communiceren is bijvoorbeeld lastig door een tekort aan communicatiemiddelen en mogelijkheden (Shepard & Sherman, 1998). Het grootste risico is *misanticipatie*, het risico dat de partners elkaars behoeften of acties niet kunnen inschatten, omdat er door de afstand niet altijd specifieke instructies beschikbaar zijn (Shepard & Sherman, 1998). In deze afhankelijkheidsrelatie kan vertrouwen opgebouwd worden door aan beide kanten van de samenwerking hetzelfde wereldbeeld te internaliseren. Het wereldbeeld kan bestaan uit dezelfde waarden, strategie, overtuigingen en drijfveren. De oplossing voor het creëren van hetzelfde wereldbeeld ligt volgens de auteurs in het nemen van tijd. Pas na verloop van tijd kunnen beide partijen hetzelfde wereldbeeld echt in zich opnemen (Shepard & Sherman, 1998). Het creëren van één wereldbeeld heeft te maken met de identiteit en cultuur van de organisatie. Ik ga daar dieper op in in paragraaf 2.3.

2.1.3 Kennisdeling

Kennisdeling is een vorm van samenwerking, waarbij het zwaartepunt niet ligt bij beslissingsbevoegdheid, maar bij het delen en samen ontwikkelen van kennis (Yang & Wu, 2008).

Volgens Adenfelt en Lagerström (2006) zijn multinationale bedrijven succesvoller als ze kennis delen en ontwikkelen. Multinationale bedrijven ontwikkelen kennis door hun (autonome) afdelingen elk hun eigen kennis te laten ontwikkelen of door in contact te staan met klanten, leveranciers en anderen in de lokale markt. Wanneer de afdelingen die specialistische kennis delen, zal dit de gehele organisatie ten goede komen. Kennis wordt echter moeilijker doordat hebben vestigingen vaak een eigen interne structuur en management hebben. Kennis verlaat daardoor soms moeilijk de vestiging. Om ervoor te zorgen dat medewerkers toch de kennis blijven ontwikkelen en delen, moet het hoofdkantoor bewust actie ondernemen. Het management moet kennisdeling actief stimuleren door bijvoorbeeld een transnationaal team op te zetten. Een transnationaal team is een centraal team dat de kennisdeling tussen de landen coördineert (Adenfelt en Lagerström, 2006).

Tot slot heeft kennisdeling ook een sociale functie. Volgens Lagerström en Andersson (2003) creëren managers effectieve kennisdeling op de eerste plaats door de socialisatie van teamleden en pas op de tweede plaats door informatietechnologie. De sociale functie van kennisdeling binnen en tussen teams is niet te onderschatten: *“By means of social interaction, mutual understanding and trust are established, and the actors become motivated, committed, and secure in engaging in knowledge*



creation and sharing" (Lagerström & Andersson, p. 94). Kennisdeling zorgt voor wederzijds begrip en vertrouwen. Zoals we hierboven hebben geconstateerd, zijn begrip en vertrouwen belangrijke aspecten van een goede samenwerking.

2.2 Centrale en decentrale sturing

In deze paragraaf bespreek ik sturing en controle op verschillende niveaus. Managers kunnen een organisatie sturen op meerdere niveaus. Het grootste onderscheid in typen controle in een organisatie is die tussen top-down en bottom-up sturing. Top-down sturing wordt van een centraal niveau (van bovenaf) over de hiërarchische lagen daaronder uitgevoerd. Bottom-up sturing gaat van onderaf naar boven (Bolman & Deal, 2008; Oberg & Walgenbach, 2008). Bottom-up sturing geeft macht en kracht aan de mensen onderin de organisatie. De mensen voelen zich gehoord, waardoor zij zich meer gemotiveerd zullen voelen voor het organisatiedoel en daardoor harder zullen werken (Fineman et al., 2010; Morgan & Hunt, 1994). Dat helpt de organisatie zijn doelen uiteindelijk beter te bereiken. Top-down sturing heeft aan de andere kant natuurlijk ook voordelen, omdat het zorgt voor een duidelijke, centrale visie die overal op dezelfde manier wordt uitgevoerd. Beleid kan sneller en efficiënter worden geïmplementeerd. Beslissingen worden sneller genomen (Bolman & Deal, 2008; Oberg & Walgenbach, 2008). Beide vormen van sturing hebben voor- en nadelen. Daarom is het soms lastig voor managers om de juiste balans te vinden.

De spanning tussen centralisatie en decentralisatie komt daarnaast in bijna elke groeiende multinationale organisatie voor (Tavares & Young, 2004; Edwards, Ahmad & Moss, 2002; Ambos & Mahnke, 2010; Egelhoff & Gates, 1986). Volgens Van Alstyne (1997) is decentralisatie de beste optie wanneer de kennis over de lokale ontwikkelingen gebaseerd is op specifieke vaardigheden, of als de kennis heel snel verandert. Wanneer het management kiest voor decentralisatie, is het volgens hem belangrijk om ervoor te zorgen dat de vestigingen niet alleen hun eigen belangen zullen nastreven, maar ook het belang van de groep in het oog houden. Centralisatie is vooral nuttig als het efficiënter en effectiever is om lokale informatie en besluitvorming centraal organiseren. Als de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie niet verbeteren door de centralisatie, is het beter om het lager in de organisatie te beleggen. Decentralisatie heeft namelijk positieve effecten op eigenaarschap en betrokkenheid van de medewerkers (Egelhoff & Gates, 1986; Wilkinson, 1998; Oberg & Walgenbach, 2008). Deze ideeën over centralisatie en decentralisatie zijn in lijn met het subsidiariteitsbeginsel. Het subsidiariteitsbeginsel is het politieke principe waarbij de hogere instanties niet doen wat de lagere instanties net zo goed zouden kunnen doen (Bordewijk, 2005). Het perspectief dat het beter is om te decentraliseren, is echter niet onbetwist, omdat het er vanuit gaat dat medewerkers altijd meer zeggenschap willen. Daarnaast zeggen managers soms dat ze medewerkers meer zeggenschap willen geven, maar is dat eigenlijk schijn, om de medewerkers het idee te geven dat er naar ze



geluisterd wordt. Ondertussen blijft efficiëntie het meest belangrijke doel van de managers (Wilkinson, 1998). Het is belangrijk om van zowel centralisatie als decentralisatie de voordelen te zien en altijd rekening te houden met de specifieke context van de situatie en de motieven van de participanten.

2.2.1 Autonomie

In een relatie tussen een hoofdkantoor en vestigingen komt na verloop van tijd vanzelf de vraag naar autonomie naar voren. Autonomie betekent dat vestigingen zeggenschap hebben over hun eigen beleid, dat ze tot op een zekere hoogte zelfstandig en mondig zijn: *“autonomy concerns the constrained freedom or independence available to or acquired by a subsidiary, which enables it to take certain decisions on its own behalf”* (Young & Tavares, 2004, p.228).

Autonomie is een normaal gevolg van de ontwikkeling van een vestiging. Zodra vestigingen meer volwassen worden, kunnen ze meer dingen zelf regelen en zullen ze proberen om meer ruimte te krijgen voor hun eigen keuzes. Autonomie kan daarnaast gezien worden als oorzaak van de ontwikkeling van vestigingen, omdat autonomie zorgt voor innovatie. Immers, als vestigingen zich kunnen aanpassen aan het land waar ze actief zijn, zullen ze meer kunnen inspelen op ontwikkelingen in dat land (Young & Tavares, 2004; Paterson & Brock, 2002). De wens voor autonomie heeft veel te maken met de ontwikkeling van de vestiging, maar niet per se met de grootte van de vestiging. Het is belangrijker dat een vestiging langer bestaat, dan dat de vestiging groot is. Het initiatief voor meer autonomie moet bovendien komen vanuit de vestigingen, in plaats van dat ze aangewezen zouden moeten worden vanuit het hoofdkantoor (Young & Tavares, 2004).

Autonomie is dus nodig om de organisatie lokaal in te bedden en ervoor te zorgen dat de organisatie goed kan inspelen op lokale ontwikkelingen in wetgeving, politiek, wensen en smaken. Het hoofdkantoor heeft de taak om ervoor te zorgen dat men niet steeds “het wiel opnieuw uitvindt”, dat acties gecoördineerd, op dezelfde wijze plaatsvinden en dat het totaalbelang van de organisatie niet vergeten wordt (Young & Tavares, 2004; Ambos & Mahnke, 2010; Taggart & Hood, 1999).

Young en Tavares (2004) plaatsen wel de kanttekening dat autonomie op zichzelf niet alleen maar goed is. Er zijn veel meer dingen nodig om autonomie te laten slagen:

“autonomy per se is insufficient, and requires in addition resources and capabilities; competent, entrepreneurial subsidiary managers; positive and effective intra-group communications (encompassing trust and influence); and strong embeddedness within business networks and industry clusters” (Young & Tavares, 2004, p.233)



Volgens de auteurs werkt autonomie alleen wanneer het komt vanuit een positieve motivatie. Als dat niet zo is zal de autonomie niet bijdragen aan de resultaten van de organisatie.

Wanneer autonomie echter wel geslaagd is, zal er na verloop van tijd een netwerkorganisatie ontstaan. Volgens Malnight (1996) ontwikkelen organisaties zich na een periode van autonomie meestal naar een netwerkorganisatie. Een netwerkorganisatie is een organisatie die wordt gedefinieerd door de sociale relaties en flexibele verbindingen tussen mensen en groepen (Van Alstyne, 1997). Na verloop van tijd hebben de autonome groepen meer verbinding nodig en zullen ze steeds meer een netwerk vormen. Dat netwerk wordt gevormd doordat de autonome groepen steeds inspelen op de ontwikkelingen in hun omgeving. Het is een natuurlijk proces van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking tussen de afdelingen. Eerst zullen er verbindingen tot stand komen, daarna zullen hulpbronnen en mensen bijgesteld en uitgewisseld worden. Dat proces kan niet gestuurd worden (Malnight, 1996).

“Whereas decentralized firms focus operations within national markets, network-based firms emphasize an integrated strategy and organization, associated with a gradual introduction of interdependence across operations, and replacing traditional independence in strategy, resources, and organization” (Malnight, 1996, p.57).

Een netwerk is een goede manier van samenwerking in complexe omgevingen, omdat het is gebaseerd op heterogeniteit. In een netwerk hoort men verschillend te zijn. Van Alstyne (1997) beschrijft het *collaborative network*, een samenwerkingsnetwerk als een variëteit van entiteiten (zoals mensen en organisaties), die grotendeels autonoom en geografisch verspreid zijn. Bovendien zijn die entiteiten heterogeen in hun omgeving, cultuur, sociaal kapitaal en doelen (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2005; Van Alstyne, 1997). Verschil wordt in een netwerkorganisatie dus gezien als een mogelijkheid om te leren en niet als een obstakel. Het ontstaan van een netwerk zou dus de verschillen tussen centrale en decentrale sturing kunnen balanceren. Een netwerk tussen verschillende organisatie-onderdelen zou de rol van centrale sturing kunnen overnemen, op een manier die de autonomie van de onderdelen niet ondermijnt (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2005).

2.2.2 Rol van het hoofdkantoor

Ondanks de voordelen van autonomie heeft het hoofdkantoor toch nog een rol te vervullen. Volgens Ambos en Mahnke (2010) is er in de literatuur de afgelopen jaren te veel focus geweest op autonomie en de rol van vestigingen in een transnationale organisatie. Het hoofdkantoor moet volgens hen niet vergeten worden. Het hoofdkantoor heeft alsnog toegevoegde waarde, ook al lijkt



het in een netwerkorganisatie of een organisatie met sterk autonome onderdelen bijna overbodig. Op de volgende punten kan (en moet) het hoofdkantoor bijdragen aan het werk van haar vestigingen: *“headquarters contribute to the overall bottom line of the MNC [multinational corporation]. By pooling resources and achieving scale economies, directing attention and resources to capable subsidiaries and leveraging knowledge across the firm”* (Ambos en Mankhe, 2010, p.407). Het hoofdkantoor heeft dus wel zeker een taak in het verspreiden van kennis, hulpbronnen en coördinatie. De vestigingen kunnen daar gebruik van maken. Bovendien zal het management op het hoofdkantoor die coördinerende rol meer pakken naarmate de organisatie groeit. Hoe groter de organisatie, hoe meer coördinatie er nodig is. De organisatie wordt immers steeds complexer en coördinatie gaat steeds minder vanzelf, op een informele manier (Taggart & Hood, 1999). Dit onderzoek gaat voor een groot deel over de rol van het hoofdkantoor en de visie van het hoofdkantoor op de vestigingen, waardoor ik met mijn onderzoek bijdraag aan het vullen van een gat in de literatuur.

2.3 Eenheid en verschil

Elke organisatie bestaat uit veel verschillende mensen, groepen en structuren. Alle mensen hebben andere eigenschappen, wensen, ideeën en achtergronden, waardoor de organisatie voor een groot deel wordt gekenmerkt door verschillen. Toch heeft elke organisatie specifieke eigenschappen die de organisatie uniek maakt. De gemeenschappelijke eigenschappen in een organisatie zorgen voor een bepaalde mate van eenheid. Eenheid met een groep kan zorgen voor de meest prettige en interessante momenten van het werkende leven, waarin motivatie, gezelligheid en productiviteit ontstaan (Fineman, Gabriel & Sims, 2010). Eenheid heeft tegelijkertijd ook risico's. Eenheid kan bijvoorbeeld een wij-zij gevoel creëren. Als er een sterk groepsgevoel is, is het makkelijk om je af te zetten van een 'ander'. Hierdoor kunnen rivaliteit en conflicten ontstaan tussen de verschillende groepen (Fineman, et.al, 2010). Bovendien kan een grote eenheid zorgen voor een soort "eenheidsworst" waarbij iedereen hetzelfde (moet) denken. Interne conflicten en tegenstellingen worden onder tafel gehouden, waardoor de organisatie blind kan worden voor kritische geluiden. Negatieve gedachten en uitspraken worden ontmoedigd. Dit wordt ook wel *groupthink* genoemd. Door *groupthink* denkt elk individu in de groep hetzelfde en is het ook niet mogelijk om buiten de kaders van de groep te treden. Creativiteit en initiatief worden tegengehouden, waardoor de organisatie minder effectief wordt (Kunda, 2006; Fineman et.al., 2010).

2.3.1 Organisatie-identiteit

Een manier om voor eenheid en gelijkheid te zorgen, is de organisatie-identiteit. De organisatie-identiteit een concept dat de organisatie in zijn geheel symboliseert (Albert & Whetten, 1985; Kunda, 2006). Volgens Albert en Whetten (1985) bestaan er drie voorwaarden voor een organisatie-



identiteit (“*corporate identity*”). Het management van de organisatie heeft het idee dat de identiteit door de hele organisatie worden gedragen, maar dat hoeft in de realiteit niet zo te zijn. Daarom staat voor elke voorwaarde het woordje “geclaimd”. De eerste voorwaarde voor een organisatie-identiteit is een geclaimd centraal karakter hebben. Het centrale karakter gaat om de karakteristieken die de essentie van de organisatie weergeven. De tweede voorwaarde gaat om het geclaimde onderscheidend vermogen van de organisatie. Elke organisatie zegt eigen unieke karakteristieken te hebben, die de organisatie anders maken dan andere organisaties. De laatste voorwaarde gaat om geclaimde continuïteit over tijd. Karakteristieken zijn pas onderdeel van de identiteit, als ze de tand des tijds hebben verdragen. Een organisatie verandert constant, dus het kan moeilijk zijn om een duurzame identiteit te behouden (Albert & Whetten, 1985; Rekom, 1997). Als (onderdelen van) de organisatie-identiteit voor langere tijd hetzelfde blijven, bevordert dat de eenheid in de organisatie.

2.3.2 Cultuur

De organisatie-identiteit is een onderdeel van de cultuur van de organisatie. Cultuur wordt immers vaak genoemd als dé definiërende factor in de eenheid van de organisatie en haar medewerkers: *“It is frequently argued that culture is the cement which holds communities together by establishing shared meanings and values”* (Fineman et.al., 2010, p.384). De cultuur zorgt voor gedeelde betekenissen en waarden, waardoor de mensen in de organisatie zich meer verbonden voelen.

Een van de meest invloedrijke grondleggers van organisatiecultuur is Edgar Schein (1985). Volgens hem is de cultuur van de organisatie geworteld in diepe, vaak onbewuste vooronderstellingen die naar buiten komen in waarden en normen. Die waarden en normen zijn vervolgens terug te zien in rituelen en artefacten in de organisatie. Rituelen zijn bijvoorbeeld de steeds terugkerende koffiepauzes, afdelingsvergaderingen en bedrijfsborrels. Artefacten kunnen bestaan uit allerlei soorten voorwerpen waarmee uiting wordt gegeven aan de cultuur, zoals koffiemokken met logo’s, bedrijfskleding en foto’s aan de muren. Bij deze uitingen van cultuur gaat het dus niet zozeer om wat er gebeurt, maar *hoe* het gebeurt en hoe je daar betekenis aan kunt geven (Hatch & Cunliffe, 2006; Kunda, 2006; Schein, 1985).

De beschrijving die Schein (1985) aan cultuur geeft is slechts één benadering van de velen. Ontzettend veel wetenschappers hebben zich beziggehouden met organisatiecultuur. De visie op organisatiecultuur van Schein (1985) komt uit het integratieperspectief van Martin (1985). Martin (1985) beschreef drie perspectieven op cultuur: het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. Cultuur vanuit een integratieperspectief betekent dat dat de organisatie één cultuur heeft, die de mensen samenbindt. De cultuur bestaat uit de fundamentele overeenkomsten van de mensen en zorgt voor consensus. De definitie van cultuur



die ik hanteer in dit onderzoek komt uit dat integratieperspectief. Daartegenover staat het differentiatieperspectief, dat uitgaat van verschillen, conflict en macht in een organisatie. Consensus over de organisatiecultuur kan in het differentiatieperspectief niet bestaan. Toch gaan beide perspectieven uit van het idee dat je een cultuur kunt kennen, kunt onderzoeken. Het fragmentatieperspectief gaat hier tegenin door te stellen dat organisatiecultuur altijd ambigu is. Tegenstellingen zijn niet rechtlijnig, maar paradoxaal en veranderlijk. Cultuur is geen variabele in de managementinstrumenten, maar een metafoor voor het leven in organisaties. De organisatie is de cultuur, terwijl de organisatie in een integratie- of fragmentatieperspectief een cultuur heeft (Martin, 1985). Het integratieperspectief is consensusgericht, waardoor het een geschikt perspectief is voor managers, die organisaties graag willen besturen door de cultuur te gebruiken. Het nadeel daarvan is dat conflicten en ambiguïteit in de organisatiecultuur soms genegeerd worden. De organisatie is over het algemeen complexer dan managers graag willen zien (Boulton, Allen & Bowman, 2015; Martin, 1985). In deze scriptie gebruik ik grotendeels het integratieperspectief, omdat eenheid en consensus erg belangrijk zijn in een samenwerking. Tegelijkertijd houd ik mijn ogen open voor verschijnselen die buiten dat perspectief liggen, zoals conflict en ambiguïteit. In dit onderzoek probeer ik immers de betekenissen van medewerkers te achterhalen, inclusief alle negatieve, ambigue en conflictueuze aspecten die daarbij horen. Hoewel ik in deze scriptie het integratieperspectief hanteer, is het belangrijk om te begrijpen dat er ook andere manieren zijn om naar organisatiecultuur te kijken.

In het integratieperspectief wordt cultuur dus als variabele gezien in de sturing van een organisatie. Kunda (2006) toont dit door cultuur met controle te verbinden. Organizationalcultuur is een krachtige manier van controleren, omdat het van binnenuit komt en niet van buitenaf (*“the carrot and the stick”*). Werknemers doen hun werk omdat het goed voelt in de sociale context, niet alleen omdat hun manager het hen verplicht. Werknemers kunnen daardoor hun identiteit ophangen aan het werk dat ze doen. Kunda (2006, p.67) illustreert dat mooi *“Membership (in the organization’s community) implies not only assuming a role, but incorporating it and becoming it, making it a part of one’s self”*. De organisatiecultuur heeft dus een sterke invloed op mensen en kan ervoor zorgen dat men zich deel van een groep gaat voelen, met de bijbehorende normen, waarden en gedrag (Fineman et.al., 2010). Kunda (2006) beschrijft echter ook de negatieve kanten van die complete controle. Als iemand volledig op gaat in de organisatie, zal zijn identiteit veranderen. Dit komt de organisatie misschien ten goede, maar voor de vrije wil van het individu kan het desastreus zijn. Mensen kunnen zich verliezen in hun werk. Zodra hun werk ze teleurstelt, voelen zij zich vervreemd en gedesilluseerd. Daarnaast zorgt een sterke cultuur voor in- en uitsluiting. De cultuur onderscheidt mensen die wel of niet binnen het gewenste plaatje passen. Als mensen buiten de groep vallen, kan dat grote effecten hebben op hun eigenwaarde (Fineman et.al., 2010). Tot slot kan een sterke cultuur ervoor zorgen dat



kritische geluiden onderdrukt worden. Een sterke cultuur kan zorgen voor een zogenaamd ‘totalitair systeem’, waarbij de werknemers onderdrukt worden en geen vrijheid meer hebben om zichzelf te zien. Niet alleen hun fysieke arbeid en tijd worden opgeslokt, maar ook hun identiteit en hun ‘ziel’ worden door de organisatie overgenomen (Ford & Harding, 2011; Kunda, 2006).

De cultuur kan dus gebruikt worden om de organisatie te sturen of te controleren, zonder dat het voelt als controle. In de Triodos Bank is die cultuur sterk verbonden met haar missie en visie (zie hoofdstuk 1). Deze notie is opgepakt door de managementliteratuur, waar waardengestuurd leiderschap een trend is. Waardengestuurd leiderschap gaat, volgens Prilleltensky (2000), over het gebruiken van bepaalde waarden en normen om persoonlijk, collectief en relationeel welzijn in de organisatie te versterken. De waardengestuurde leider is zorgzaam en democratisch. Prilleltensky (2000, p.155) vergelijkt de vorm van leiderschap met een dans.

“...value-based leadership is a series of balancing acts. The first balancing act is between personal and collective wellness. This dance is mediated by values for relational wellness. Balancing act number two is between pulls to help others and to help ourselves. This conflict is mediated by the amount of power we have to advance personal well-being and the welfare of others. The next balancing act is between the values and interests of the public, workers, and leaders. Harmony among these three groups is fostered in safe spaces for dialogue and in meaningful partnerships.”

Waardengestuurd leiderschap lijkt een goede manier om te sturen, omdat het inspeelt op de waarden van de werknemers. De leider zorgt voor de medewerkers, zichzelf en de wereld vanuit zijn positieve waarden. Deze vorm van leiderschap heeft daarnaast echter mogelijke gevaren. De waarden van de leider of van de organisatie legitimeren het leiderschap, omdat de leider door haar waarden intrinsiek goed is, en haar boodschap daardoor automatisch ook. De sterke waardengestuurde leider kan zeggen democratisch te handelen, zonder dat daar veel kritiek op zou komen (Ford & Harding, 2011). Het wordt erg makkelijk voor de leider om zijn intrinsiek positieve macht te misbruiken. Een gedachteloze kudde mensen kan heel gevaarlijk zijn (Kunda, 2006).

Naast organisatiecultuur heeft elke vestiging een eigen landscultuur, historie en taal. De verschillen zorgen voor diversiteit. In het volgende onderdeel ga ik dieper in op de voordelen en obstakels van diversiteit.

2.3.3 Diversiteit

Diversiteit is een belangrijk onderdeel van dit onderzoek, omdat het zich afspeelt in een internationale context. In de internationale context moeten mensen die heel verschillend zijn met elkaar samenwerken. De mensen hebben elk een andere culturele achtergrond en spreken



verschillende talen. Dat kan lastig zijn, maar de verschillen kunnen de organisatie ook juist verrijken. Volgens Arvind Parkhe (1991) zijn samenwerkingen tussen organisaties succesvoller als er meer diversiteit is tussen de organisaties, dan als de organisaties zeer uniform zijn. Hoe meer de organisatie-onderdelen van elkaar verschillen, hoe meer ze van elkaar moeten leren om te kunnen samenwerken. Het onderling leren zorgt voor innovatie, inzicht en empathie. De organisatie kan door heterogene teams dus alleen maar beter worden (Fineman et.al., 2010; Parkhe, 1991).

Het vermogen om goed te communiceren tussen culturen wordt interculturele communicatie genoemd. Interculturele communicatievaardigheden zijn bijvoorbeeld culturele kennis, bewustzijn, communicatievaardigheden en tolerantie voor ambiguïteit (Spencer-Rogers & McGovern, 2002). Men kan van elkaar leren door zich in de cultuur van de andere persoon te verplaatsen. Mensen kunnen dat leren door inzicht te krijgen in de keuzes die de persoon maakt, wat er belangrijk is in het leven van de persoon en hoe de persoon omgaat met lastige situaties (Lauring, 2011). Mensen moeten open communiceren, dat betekent: communiceren zonder eigen assumpties en interpretaties een rol te laten spelen (Bolman & Deal, 2008). Zo worden stereotyperingen tegengegaan. Pas dan kunnen ze elkaar echt accepteren en begrijpen. Mensen kunnen het beste van elkaar leren op een informele manier, in relatie met het werk. Dat maakt het leren makkelijk en toegankelijk (Lauring, 2011).

2.4 Deelconclusie

In dit hoofdstuk heb ik de theoretische concepten van dit onderzoek behandeld in drie onderdelen. Allereerst heb ik het begrip samenwerking uitgeplozen. Samenwerking staat centraal in dit onderzoek, dus het is belangrijk om de rationele en sociale voorwaarden voor samenwerking goed te begrijpen. Ten tweede heb ik centrale en decentrale sturing onderzocht. In een samenwerkingsrelatie bestaan er altijd verschillende soorten sturing. De tegenstelling tussen autonomie en centrale coördinatie kan leiden tot spanningen, maar ook kansen. Tot slot ben ik ingegaan op eenheid en verschil in een organisatie. Eenheid en verschillen kunnen, net als autonomie en centralisering, leiden tot spanningen in een samenwerkingsrelatie. Een samenwerking wordt grotendeels gedefinieerd door de mate waarin de mensen elkaar kunnen begrijpen, ondanks de diversiteit. Ik heb bovendien aandacht besteed aan de manier waarop de organisatie-identiteit en cultuur zorgen voor eenheid en verschil. In het volgende hoofdstuk zal ik meer uitleg geven over de manier waarop ik samenwerking in de Triodos Bank heb onderzocht.



3. Methodologie

In deze paragraaf zal ik ingaan op de manier waarop ik mijn onderzoek heb uitgevoerd. Ik behandel achtereenvolgens mijn onderzoeksstrategie, onderzoeksontwerp en methoden.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek heb ik een kwalitatieve onderzoeksstrategie gebruikt. In kwalitatief onderzoek bestaan de data niet uit cijfers en getallen, maar uit geschreven beschrijvingen van de situatie en de context van een vraagstuk. In dit onderzoek beschrijf ik de situatie en context van samenwerking in de Triodos Bank. Dat doe ik door de betekenisgeving van de medewerkers in de sector Hernieuwbare Energie te onderzoeken. De kwalitatieve onderzoeksstrategie zorgt voor een gedetailleerde en genuanceerde beschrijving van de situatie, omdat er diep op de werkelijkheid wordt ingegaan. Ik ga diep op de sociale werkelijkheid in door betekenisgeving van medewerkers te onderzoeken. Kwalitatief onderzoek past het beste bij sociaalwetenschappelijk onderzoek, omdat de gehele sociale werkelijkheid niet te vangen is in specifieke cijfers, maar wel in uitgebreide beschrijvingen (Silverman, 2011).

Dit onderzoek heeft daarnaast een interpretatieve inslag. Het doel van dit onderzoek is niet om het gedrag van mensen te *verklaren*, maar om het te *begrijpen*. De onderzoeker is zich altijd bewust van haar rol in het onderzoek en het interpreteren van de data. Het onderzoek moet het gedrag van andere mensen inzichtelijk maken. Daarin is het onderzoek geïnspireerd door fenomenologie. Deze interpretatieve stroming gaat ervan uit dat menselijk gedrag betekenis heeft en dat mensen op basis van die betekenissen handelen (Silverman, 2011). Daarin is empirisch sociaalwetenschappelijk onderzoek compleet anders dan traditioneel positivistisch wetenschappelijk onderzoek: *“it is the job of the social scientist to gain access to people’s ‘common-sense thinking’ and hence to interpret their actions and their social world from their point of view”* (Bryman, 2008, p.30). Interpretatief onderzoek is door de interpretatie van de onderzoeker inherent subjectief. De kracht van interpretatief onderzoek is echter niet dat het objectieve data genereert, maar dat het een diep inzicht geeft in de sociale realiteit (Silverman, 2011).

Deze onderzoeksstrategie past goed bij mijn vraag- en doelstellingen, omdat ik de betekenissen die mensen hebben over samenwerking wil begrijpen. In dit onderzoek ben ik meer te weten gekomen over hoe de mensen in de organisatie de wereld zien en hoe ze daar vervolgens op handelen.

3.2 Onderzoeksontwerp

In dit onderzoek probeerde ik de casus van samenwerking binnen de internationale takken van de Triodos Bank te begrijpen. Dit onderzoek is een case-study, omdat ik één enkele casus in één



organisatie heb onderzocht. Een case-study past goed bij dit onderzoek, omdat het mij de mogelijkheid gaf om de diepte in te gaan in een specifieke context (Bryman, 2008). Ik heb gekozen voor de casus van de sector Hernieuwbare Energie. De casus is te beschrijven als een *unique case*, omdat deze sector uniek is in de organisatie in de mate van samenwerking. Een unieke casus is interessant, omdat het daadwerkelijke nieuwe inzichten levert over de organisatie (Bryman, 2008). Omdat de sector Hernieuwbare Energie uniek is in de organisatie, weet men nog weinig over wat er precies gebeurt. De inzichten uit mijn onderzoek kunnen de organisatie daarom echt helpen. De andere sectoren kunnen leren van wat er is gebeurd in deze sector en daardoor beginnersfouten vermijden.

Een case-study heeft het nadeel dat het één enkele situatie is, die daardoor moeilijk te generaliseren is. Een case-study in een kwalitatief onderzoek is eigenlijk altijd subjectief. Ik ga daar dieper op in in paragraaf 3.5, de kwaliteit van het onderzoek.

3.3 Methoden

In mijn onderzoek heb ik drie verschillende onderzoeksmethoden gebruikt: observaties, interviews en gesprekken en documentanalyse.

3.3.1 Observaties

Allereerst heb ik observaties gebruikt voor mijn dataverzameling. Observaties pasten bij mijn onderzoek, omdat ik tijdens observaties goed kon kijken naar interacties tussen mensen uit de verschillende landen en daardoor meer begrip kon krijgen voor de praktijk van de samenwerking. Ik heb drie grote observaties gedaan tijdens internationale vergaderingen. Tijdens die vergaderingen waren managers uit alle vijf de landen aanwezig. Ik hield mij tijdens de vergaderingen op de achtergrond, omdat ik weinig kon zeggen over de inhoud van hun gesprekken. Wel maakte ik uitgebreide aantekeningen. Bovendien kreeg ik bij twee van de vergaderingen een kleine rol in de voorbereiding. Ik was verantwoordelijk voor het verzamelen en verspreiden van documenten. Door mee te werken, kon ik zelf ervaren hoe de samenwerking er in de dagelijkse praktijk uit zag voor de medewerkers. Het meewerken was mogelijk omdat ik tijdens een groot deel van het onderzoek intern zat, als een soort stagiair. Deze rol gaf mij een formele plek in de organisatie om vanuit te onderzoeken, waardoor het makkelijker werd om toegang te krijgen tot interessante mensen en situaties.

Mijn stageplaats gaf mij bovendien de kans om in het gebouw zelf te observeren, bijvoorbeeld in de wandelgangen, tijdens de lunch en bij de koffieautomaat. Ik probeerde gesprekken op te vangen en te kijken naar het gedrag van verschillende groepen werknemers. Daarnaast integreerde ik in het bedrijf bij verschillende informele sociale evenementen – met altijd mijn ogen open voor



interessante data. Ik had een eigen werkplek op het hoofdkantoor in een kamer met de directeurs van de drie nieuwe afdelingen. Op die kamer had ik veel gelegenheid om korte informele gesprekken te hebben en mee te luisteren. Die observaties schreef ik dagelijks op in observatieverslagen. Door mijn plaatsing op het hoofdkantoor had ik echter weinig zicht op de dagelijkse praktijk van de afdelingen in de andere landen. In mijn interviews probeerde ik, door de juiste vragen te stellen, daar toch achter te komen.

Bij de observaties kon ik niet de rol aannemen van “*fly-on-the-wall*”. De mensen die ik observeerde, wisten dat ik onderzoek deed en dat ik stage liep. Deze observatievorm wordt *participatieve observatie* genoemd. Ik dompelde mezelf voor een langere tijd onder in de organisatie. Daardoor kreeg ik een diep inzicht in de context van mijn onderzoeksonderwerp, maar moest ik wel uitkijken om niet te veel te integreren in de organisatie (“*going native*”) (Bryman, 2008; Kunda, 2006). Observaties passen goed bij dit onderzoek, omdat ik daardoor mensen in hun “natuurlijke” gedrag kon zien. Ik kon het gedrag van mensen onderzoeken, zonder ze er expliciet naar te vragen en mee te confronteren. Veel van het gedrag van mensen is immers onbewust. Mensen hebben niet altijd door wat ze precies doen en welke keuzes ze maken. Het beschrijven van observaties hielp om dat gedrag toch zichtbaar te maken (Silverman, 2011). Interviews kunnen vervolgens gebruikt worden om te bevragen welke motivaties en betekenissen aan de grondslag lagen van dat gedrag.

Ik selecteerde observatiemomenten vanuit mijn eigen inzicht en probeerde daarin zo divers mogelijke momenten te kiezen. Het observeren van medewerkers op diverse momenten is een vorm van *data source triangulation*. *Data source triangulation* is een type van triangulatie waarbij er verschillende bronnen binnen dezelfde methode worden gezocht (Bryman, 2008). Triangulatie is belangrijk in dit onderzoek omdat het waarborgt dat het onderzoek betrouwbaar is. Door medewerkers op verschillende momenten te observeren, kon ik er zeker van zijn dat het gedrag niet alleen op het specifieke moment van observatie voorkwam, maar ook op andere momenten gebeurde. Het hielp mij patronen te onderscheiden van toevalligheden. Ik probeerde zoveel mogelijk te noteren, zelfs wanneer het me op eerste gezicht niet meteen interessant leek. Later bleken sommige van deze notities toch nog interessant te zijn. Mijn notities schreef ik op in een observatieverslag in de vorm van *field notes*. *Field notes* zijn gedetailleerde notities van de observaties en de eerste reflecties van de observator daarbij (Bryman, 2008, p.447). Ook hield ik memo’s bij in het observatieverslag om mijn eigen gedachten en inzichten op een rijtje te krijgen. Toch heb ik waarschijnlijk dingen gemist, omdat bepaalde dingen mij gewoonweg niet genoeg zullen zijn opvallen om ze op te schrijven. Als onderzoeker ben je altijd imperfect door *observer bias*, omdat je bepaalde resultaten (onbewust) verwacht en daardoor afwijkende aanwijzingen mist (Bryman, 2008).



3.3.2 Interviews en gesprekken

Naast observaties kwam een groot deel van de data uit interviews en informele gesprekken. Ik heb zowel interviews als informele gesprekken gedaan, omdat er zoveel mensen betrokken zijn, dat ik onmogelijk alle belangrijke spelers volledig kon interviewen. De interviews vormden een belangrijke meerwaarde, omdat ze mij de gelegenheid gaven om diep op een onderwerp in te gaan en betekenissen naar boven te halen. Ik haalde die betekenissen naar boven door de respondenten vragen te stellen over hun meningen, gevoelens en overtuigingen rondom samenwerking in het algemeen en over de situatie in de sector Hernieuwbare Energie van de Triodos Bank. Ik vroeg bovendien naar hun rol in de samenwerking en de rol van de andere partijen. Zo kon ik de menselijke, innerlijke kant van samenwerking onderzoeken, niet alleen wat er in de praktijk zichtbaar was.

De interviews hadden de vorm van semi-gestructureerde interviews. Een semi-gestructureerd interview is een interview waarbij de onderzoeker een lijst met topics of onderwerpen heeft, die wel richting geven aan het gesprek, maar niet per se leidend zijn. De interviewer kan tijdens het gesprek keuzes maken om door te vragen op antwoorden die interessant lijken. Daardoor wordt het interview flexibel, zodat de werkelijkheid van de respondent zo goed mogelijk wordt weerspiegeld (Bryman, 2008). De interviews nam ik op en schreef ik vervolgens volledig uit. In totaal heb ik 22 mensen geïnterviewd, uit elk land ongeveer vier mensen, plus een aantal extra mensen op het hoofdkantoor. Vier van de interviews kon ik door technische problemen niet opnemen. Bij die interviews heb ik uitgebreide aantekeningen gemaakt.

Naast de interviews heb ik ook op een meer informele, ongestructureerde manier met mensen gesproken. Dit waren zowel geplande gesprekken, als korte informele gesprekjes tussendoor. Op deze manier kon ik mij oriënteren op mijn vraag, meerdere meningen horen en besluiten wie ik nogmaals wilde spreken in een formeel interview. Ik probeerde dit soort gesprekken actief uit te lokken. Ik stelde mij bijvoorbeeld voortdurend voor aan mensen die ik niet kende en ik bezocht activiteiten, zoals borrels, die dit soort informele gesprekken mogelijk maakten. De gesprekken tijdens dit soort bijeenkomsten waren te beschrijven "*naturally occurring talk*" (Silverman, 2011, p.275). Dat houdt in dat de gesprekken zich onafhankelijk van de onderzoeker afspeelden. De data die daardoor ontstonden, waren niet uitgelokt door de onderzoeker, maar zouden zonder de onderzoeker ook kunnen zijn ontstaan. "*Naturally occurring*" data zijn daardoor authentiek en essentieel in het begrijpen van gedrag, omdat een groot deel van het gedrag van mensen zichtbaar wordt in wat ze zeggen in hun alledaagse gesprekken (Silverman, 2011).



Ik koos mijn respondenten voornamelijk aan de hand van verwijzingen van anderen. Dit wordt “*snowball sampling*” genoemd. De eerste groep respondenten kreeg ik van mijn stagebegeleider, daarna vroeg ik iedereen die ik sprak wie zij zouden aanraden om verder te interviewen (Bryman, 2009, p.424). Daarnaast ontmoette ik tijdens informele gesprekken en observaties mensen die mogelijk interessant waren om te interviewen. Mijn onderzoek vond plaats in Nederland, maar het merendeel van mijn gesprekken waren met mensen uit het buitenland. De medewerkers in het buitenland selecteerde ik op dezelfde manier als de Nederlandse respondenten, omdat ik tijdens de vergaderingen van elk land al een aantal managers kon ontmoeten. Die managers konden mij vervolgens verder helpen.

Aangezien ik mensen sprak uit verschillende landen, had ieder een eigen taal. Ik besloot om de mensen uit alle landen behalve Nederland en België, in het Engels te interviewen. Dit deed ik vooral omdat ik het belangrijk vond dat ik ze goed kon begrijpen. Alle respondenten spraken Engels, al was de één wel beter te verstaan dan de ander. De mensen in Nederland en België spraken Nederlands, dus ook daar koos ik voor de makkelijkste weg. In deze scriptie geef ik de citaten weer in de oorspronkelijke taal van het interview, zodat de betekenis van de tekst zoveel mogelijk in tact blijft. Als ik de citaten zou vertalen, zou ik teveel van mijn eigen interpretatie toevoegen aan de tekst. Nu kan de lezer zelf de betekenis opmaken uit de tekst en blijft mijn onderzoek transparant. Toch kan het zijn dat ik aspecten van betekenisgeving heb gemist, omdat ik het misschien niet goed begreep in het Engels. Het is ook mogelijk dat de respondenten zelf moeite hadden om hun betekenisgeving te verwoorden in het Engels en dat ze daardoor niet volledig konden antwoorden op mijn vragen.

Het spreken van mensen uit andere vestigingen had nog een ander effect op de interviews. Ik kon de meeste mensen immers niet in het echt spreken. Daarom sprak ik de mensen door te (video)bellen. Mijn eigen voorkeur lag op videobellen, omdat daardoor de non-verbale communicatie minder wegvalt. Toch heb ik uiteindelijk de meerderheid van de interviews telefonisch gedaan, omdat de respondenten daar voorkeur voor hadden. Ze vonden het vaak lastig om op kantoor, tijdens werktijd voor een camera te gaan zitten. Deze manier van interviewen heeft waarschijnlijk een grote invloed gehad op mijn data. Het is het erg lastig om een goed telefonisch interview te doen, omdat beide partijen elkaars non-verbale aanwijzingen niet kunnen zien (Bryman, 2009). Het is moeilijker om stiltes te laten vallen en het is moeilijker om door te vragen. Telefonische interviews duren daardoor meestal minder lang dan face-to-face interviews. Daardoor kan het zijn dat ik bepaalde aspecten van de betekenisgeving heb gemist. Ik heb geprobeerd de nadelen van telefonisch interviewen tegen te gaan door uitgebreid door te vragen en door de respondenten de mogelijkheid te geven om later dingen toe te voegen aan hun verhalen. Ze konden mij altijd mailen of bellen. Daarnaast vroeg ik alle respondenten aan het einde van hun interview of ik nog dingen had moeten vragen in het interview.



die ik nog niet had gevraagd. Op die manier controleerde ik of ik dingen had gemist. Bij de interviews hielp het dat ik de meeste respondenten al eerder had ontmoet tijdens een van de internationale vergaderingen. Daardoor kenden ze mij al en wisten ze dat ze mij konden vertrouwen.

De mensen die ik sprak, zijn grofweg in te delen in twee groepen: relatiemanagers en hoofden van *Business Banking*. Relatiemanagers zijn werknemers in de vestigingen die verantwoordelijk zijn voor het wegzetten van kredieten bij ondernemers die passen bij de missie en visie van de bank. Zij hebben dagelijks contact met klanten en zijn in hun sector het eerste aanspreekpunt. De hoofden van *Business Banking* zijn verantwoordelijk voor het zakelijk bankieren in alle sectoren van de desbetreffende branche. Zij staan boven de relatiemanagers en houden zich voornamelijk bezig met het algemene management van de branche, het ontdekken van nieuwe zakelijke kansen en het contact met het hoofdkantoor. In elke vestiging heb ik met zowel de hoofden van *Business Banking* als een aantal relatiemanagers gesproken, om een zo representatief mogelijk beeld te krijgen.

3.3.3 Documentanalyse

Tot slot zal ik geschreven documentatie gebruiken in mijn onderzoek. Hieronder vallen allerlei soorten documenten, zoals organogrammen, beleidsdocumenten (*“tablets”*), nota's en bedrijfscommunicatie zoals nieuwsbrieven. Al deze documenten gaven aanwijzingen over de manier van communicatie en betekenisgeving in het bedrijf. Daarnaast geven ze meer duidelijkheid over de formele structuren, regels en processen in de organisatie. Ik las de documenten om feitelijkheden van de organisatie te achterhalen, om inzicht te krijgen in onderliggende ideeën en om gaten in de informatie te vinden.

Ik koos de documenten die ik onderzoek op dezelfde manier als ik mijn respondenten zocht: via *snowball sampling* (Bryman, 2009). Dat betekent dat ik documenten toegestuurd kreeg van verschillende respondenten als ze het idee hebben dat ik die kan gebruiken. Ik kreeg bijvoorbeeld de stukken voor de vergaderingen die ik mocht bijwonen toegestuurd, waaruit ik kon halen hoe de interacties verliepen. Daarnaast had ik toegang tot het intranet van de organisatie, zodat ik daar algemene documenten over de organisatie kon bekijken.

3.4 Data-analyse

De onderzoeksvraag heb ik beantwoord door mijn data te analyseren via thematische analyse. Thematische analyse is een vorm van kwalitatieve analyse, waarbij de data worden gesorteerd op thema's. Thema's zijn analytische categorieën die uit een onderzoek komen (Bryman, 2009). In dit onderzoek zocht ik naar thema's die te maken hadden met de betekenisgeving van de respondenten over samenwerking. Ik heb mijn uitgeschreven data, uit mijn interviews en observatieverslag, geüpload in het computerprogramma Nvivo 11 Pro. Met dat computerprogramma kon ik de data



coderen. Coderen bestaat uit drie stappen. De eerste stap is open coderen. Bij het open coderen worden de teksten opgedeeld in fragmenten waaraan betekenisvolle termen worden toegevoegd. Tijdens het open coderen probeert de onderzoeker zoveel mogelijk informatie uit de tekst te krijgen. Het is een proces dat steeds heen en weer gaat tussen het conceptualiseren, vergelijken, categoriseren en opbreken van de data (Boeije, 2006; Bryman, 2009). Het open coderen begon al tijdens de dataverzamelingsfase, zodat ik al een eerste analyse kon doen. Met de eerste analyse scherpte ik mijn vragen aan voor de latere interviews.

Tijdens de tweede stap, het axiaal coderen, werden de codes steeds meer “ingedikt”. Na de schijnbare chaos van het open coderen, probeert de onderzoeker tijdens het axiaal coderen weer orde te scheppen. De onderzoeker scheidt orde door de codes te verbinden en samen te voegen. Zo komt de onderzoeker tot steeds specifiekere omschrijvingen van wat er gebeurt in de sociale situatie. De codes die ontstaan hebben steeds duidelijkere connecties met elkaar, bijvoorbeeld oorzaak-gevolg relaties, interacties of andere patronen. Door axiaal te coderen kan de onderzoeker bepalen wat belangrijk en minder belangrijk is in het onderzoek (Boeije, 2006; Bryman, 2009). In deze fase kreeg ik een steeds beter idee van wat ik belangrijk vond om te bestuderen. Hier schreef ik memo’s over, zodat er steeds meer ordening kwam in mijn data.

Aan het einde van mijn onderzoek, rond de tijd dat ik begon met schrijven, ging ik selectief coderen. Tijdens het selectief coderen stelt de onderzoeker de belangrijkste thema’s vast om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Er ontstaan een aantal kernthema’s, waarin de meeste andere thema’s zijn opgenomen. De kernthema’s vertellen een verhaal over de onderzoeksvraag (Boeije, 2006; Bryman, 2009). Naar aanleiding van de codering ben ik uitgekomen op drie belangrijke thema’s die het onderzoek karakteriseren: ontstaansgeschiedenis, autonomie en eenheidsgevoel. De uitleg van deze thema’s is te lezen in hoofdstuk 4.

3.5 Kwaliteit van het onderzoek

In dit onderdeel geef ik uitleg over de manier waarop ik in dit onderzoek de betrouwbaarheid, validiteit en de bescherming van mijn respondenten heb gewaarborgd.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid binnen kwalitatief onderzoek gaat over de herhaalbaarheid en navolgbaarheid van het onderzoek. Dat betekent dat mijn onderzoek in principe herhaald zou kunnen worden in een andere context, mits er gelijkende omstandigheden zijn. In kwalitatief onderzoek is betrouwbaarheid door herhaling echter lastig te garanderen, omdat er een momentopname wordt onderzocht. Dit onderzoek is een case-study en daarom is het onderzoek bijna niet te herhalen. Een case-study gaat immers om een enkele situatie met een eigen context (Silverman, 2011, p.380). Om toch



betrouwbaar te zijn als kwalitatief onderzoeker is het belangrijk om de onderzoeksmethoden en keuzes in het onderzoek zo goed mogelijk te beschrijven. Zo zijn mijn keuzes en stappen alsnog te herleiden door andere onderzoekers, die dan kunnen nagaan of ik mijn onderzoek op een juiste manier heb uitgevoerd.

3.5.2 Validiteit

Validiteit is het tweede kwaliteitscriterium waarop ik mijn onderzoek beoordeel. Validiteit in kwalitatief onderzoek is te onderscheiden in interne validiteit en externe validiteit. Ik waarborg interne validiteit, de overeenkomst tussen empirische data en theoretische concepten, door datatriangulatie te gebruiken. De vorm van datatriangulatie die ik gebruik, heet "*within-method triangulation*". Dat betekent dat ik meerdere kwalitatieve onderzoeksmethoden voor dataverzameling gebruik, waardoor ik data uit verschillende bronnen kan vergelijken en zo kan zorgen voor de meest diepe en volledige beschrijving van de situatie (Kimchi, Polivka & Stevenson, 1991).

Externe validiteit draait om de mate waarin bevindingen kunnen worden gegeneraliseerd. Zoals ik hiervoor vertelde, is generalisering moeilijk bij kwalitatief onderzoek, omdat er gebruik gemaakt wordt van case-studies (Bryman, 2009). Dit doel streef ik daarom niet na. Analytische generaliseerbaarheid is echter wel mogelijk. Volgens Yin (2013, p.325) is analytische generalisatie: "*the extraction of a more abstract level of ideas from a set of case study findings – ideas that nevertheless can pertain to newer situations other than the case(s) in the original case study*". Bij analytische generaliseerbaarheid genereert het onderzoek dus inzichten die mogelijk van toepassing kunnen zijn in andere contexten. Praktisch betekent dat, dat de inzichten die ik genereer uit de sector Hernieuwbare Energie, mogelijk bruikbaar zijn voor bijvoorbeeld de sector Duurzaam Vastgoed in dezelfde organisatie. Ook andere internationale bedrijven zouden mogelijk gebruik kunnen maken van de inzichten uit dit onderzoek. Door de analytische generaliseerbaarheid na te streven wordt bovendien de bruikbaarheid van mijn onderzoek vergroot. De bruikbaarheid garandeer ik door constant in contact te blijven met mijn onderzoeksorganisatie. Ik houd rekening met hun wensen en wat zij willen weten, maar daarnaast volg ik mijn eigen pad. Ik vind het belangrijk dat ik zowel mijn eigen interesse volg als interessante inzichten oplever voor de organisatie.

3.5.3 Bescherming respondenten

In mijn onderzoek vind ik het belangrijk om mijn respondenten te beschermen. In dit rapport zullen daarom geen namen van respondenten worden vermeld. Iedere respondent heeft een willekeurige letter van het alfabet gekregen. Hierdoor is de variatie in de respondenten zichtbaar, maar blijft de anonimiteit gegarandeerd.



4. Bevindingen

In dit hoofdstuk toon ik aan de hand van citaten de resultaten die uit mijn onderzoek zijn gekomen. Ik geef hiermee antwoord op mijn onderzoeksvraag:

Hoe geven de medewerkers van de sector Hernieuwbare Energie in de Triodos Bank betekenis aan de samenwerking tussen de vijf vestigingen en hoe komt dit tot uiting in de praktijk?

De betekenis die de medewerkers van de sector Hernieuwbare Energie aan samenwerking geven, valt uiteen in drie thema's: de totstandkoming van de bank, autonomie en eenheidsgevoel. Er is geen consensus over wat samenwerking precies inhoudt, men lijkt vooral van elkaar te verschillen. Ik begin dit hoofdstuk met de geschiedenis van de bank en haar vijf vestigingen, zodat het duidelijk wordt hoe de huidige situatie in de bank is ontstaan. Er is op dit moment weinig samenwerking tussen de internationale vestigingen en dat komt deels door de groei van de bank. Daarna ga ik in op autonomie, omdat de wens voor autonomie vanuit de vestigingen een gevolg is van de geschiedenis van de bank. Tot slot bekijk ik de schijnbare tegenhanger van autonomie, eenheid. Naast een wens voor autonomie lijkt er tussen het hoofdkantoor en de vestigingen een sterk eenheidsgevoel te zijn, dat gebaseerd is op de missie van de bank.

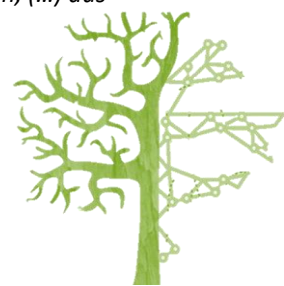
4.1 Ontstaansgeschiedenis

De totstandkoming van de bank heeft geleid tot grote verschillen in de betekenisgeving van samenwerking. In deze paragraaf geef ik eerst uitleg over de groei van de bank, daarna over het contact dat de vestigingen met elkaar hebben en tot slot ga ik in op de rol van kennis. De groei van de bank heeft de huidige situatie sterk beïnvloed, waardoor de mensen weinig contact hebben met elkaar en kennis onvoldoende (durven te) delen. Ondanks dat de geschiedenis een grote invloed heeft gehad, betekent dat niet dat de organisatie nooit meer kan veranderen. Toch is het belangrijk om stil te staan bij de invloed die het verleden heeft gehad op de huidige situatie.

4.1.1 Organische groei

De bank is gegroeid op een organische manier, vanuit de landen zelf, zonder dat de Triodos bank in Nederland daar een grote rol in speelde. Ik heb dit niet alleen gemerkt in de interviews, maar ook in de case-study van Katrin Kaufer (2014), waarin zij de ontstaansgeschiedenis van de branches beschrijft. Zij beschrijft dat de meeste vestigingen zijn voortgekomen uit bestaande initiatieven en dus niet vanuit een centraal plan. Deze manier van groeien wordt verwoord door de volgende respondent:

De bank groeit niet zoals een franchise, de Nederlandse bank komt niet in verschillende landen, (...) dus het groeit organisch, er is maar weinig coherentie tussen de branches (respondent L)



Uit het vorige citaat blijkt dat de vestigingen niet zijn ontstaan vanuit initiatieven uit Nederland, maar vanuit de landen zelf. De bank is van onderaf, organisch gegroeid. Daardoor heeft elke vestiging eigen structuren en eigen gebruiken. Volgens de respondent leidt dit tot een zwakkere samenhang tussen de branches. De branches zijn niet in één uniforme wijze opgezet, maar ze zijn elk op hun eigen manier gegroeid. Ze zijn daardoor ook elk op een ander tempo gegroeid, waardoor sommige vestigingen nu groter en volwassener zijn dan andere. De volgende respondent geeft meer achtergrond bij de groei van de organisatie, door uit te leggen hoe de vestiging in Spanje is ontstaan.

In Spanje was het eigenlijk een groep mensen die zeiden: wij willen ook bankieren, wij komen ook uit de antroposofie en wij passen 100 procent bij Triodos! En uiteindelijk zijn die mensen Triodos Bank Spanje geworden. Maar als je kijkt naar de samenwerking dan was in het begin eigenlijk het idee dat de samenwerking vooral zat op het niveau van de missie en visie. Zo van: we willen toch hetzelfde bereiken, we hebben dezelfde intenties, we hebben dezelfde ethos en ethiek. (respondent D)

In dit citaat zegt de respondent dat er in Spanje een groep mensen was die een Triodos Bank wilde oprichten, vanwege een gelijkgestemde filosofie met de bank in Nederland. De oorspronkelijke samenwerking was dus voornamelijk gericht op de missie en visie. Men wilde een Triodos Bank zijn, omdat ze de filosofie van de Triodos Bank geweldig vonden. De processen en structuren werden toen niet algemeen uitgerold. De vestigingen kregen veel vrijheid om zichzelf te organiseren.

Maar niet elke branche is zo ontstaan. Er zijn ook vestigingen ontstaan door samenwerkingen tussen de Triodos Bank en reeds bestaande organisaties. De volgende respondent legt dit uit:

Triodos has grown over time, by working with like-minded organizations, so they didn't start from scratch. So they took over something which was already its own animal. And with that comes a history in terms of the people, in terms of the processes and customers and development. And then you have this integration process which happens over time, and that's what I mean by the importance of understanding the history - because of the way in which Triodos has grown. (respondent U)

Uit dit citaat komt naar voren dat de branches in sommige gevallen zijn ontstaan uit andere organisaties, waardoor er in die branche niet iets compleet nieuw werd opgebouwd, maar er werd gebouwd met bestaande structuren. De geschiedenis van de branche, met zijn eigen klanten, processen en markt, wordt meegenomen in de toekomst. Door de verschillende ontstaansgeschiedenissen in de verschillende landen, is elke branche structureel op veel vlakken anders dan elke andere branche. Een voorbeeld hiervan is dat de bank in Spanje meerdere kantoren heeft in meerdere steden. Klanten vinden het daar nog erg prettig om een fysiek bankkantoor te bezoeken. In Nederland zijn daarentegen alle transacties online.



4.1.2 Contact ad hoc

Doordat de vestigingen vanaf het begin af aan hun eigen weg zijn gegaan, zijn er nooit structurele samenwerkings- of communicatievormen opgezet. Het contact dat de mensen in de vestigingen met elkaar hebben is daarom zeer ad hoc. Het volgende citaat geeft dit weer:

[the collaboration] could be more I would say... uhm yeah it depends on the issue that you have. So sometimes I write an email or pick up the phone and ask someone: have you seen this before? Or can you help me with something? But not regularly I would say... (respondent R)

Volgens de vorige respondent is het contact onregelmatig en vraaggestuurd. Als er zich een nieuwe situatie voordoet, of als er problemen zijn zal de respondent contact opnemen, maar anders niet (gesprek respondent A & B). De volgende respondent beaamt dit en vult het aan met de rol van de platforms in het contact. Ik sprak haar vlak na het platform en zij zei het volgende:

...nu is er nog altijd veel uitwisseling met de andere branches, maar het zou kunnen dat het wat minder wordt naarmate we elkaar langer niet meer gezien hebben of geen nieuwe onderwerpen hebben besproken samen. (respondent K)

Uit het vorige citaat blijkt dat het contact vooral tot stand komt tijdens de platformen, waar men elkaar in het echt ontmoet. Doordat men elkaar dan al ontmoet heeft, wordt het makkelijker om de telefoon op te pakken. Ik merkte dit tijdens een van de platformen en schreef het op in mijn observatieverslag: *“Het fysieke ‘face-to-face’ contact maakte een groot verschil tussen dit platform en het Sustainable Property Platform. Door in de pauzes tussendoor informeel te kletsen en tijdens de meeting snel op elkaar in te spelen, werd er echt goed kennis gemaakt en dat schept vertrouwen”* (observatie, 17 februari). Naarmate de tijd verstrijkt na een platform, wordt het echter weer lastiger om elkaar te spreken. Het effect van het platform ebt snel weg. De volgende respondent is het daar mee eens.

...meestal de contacten gebeuren via de platforms, dus daar zie je mijn collega's van de business banking. Maar wij hebben weinig tussen de branches. (...) soms nemen toch een aantal collega's contact met de andere branches op, om een specifieke reden. Een dossier of een uitwisseling van info over bepaalde projecten en... maar het is zeker niet op een structurele manier en de frequentie blijft laag. En dat kunnen we zeker verbeteren. (respondent J)

Deze respondent vindt dus dat platforms een belangrijke rol spelen in de samenwerking. Buiten die platforms is het contact alleen gericht op specifieke vragen. De respondent zegt dat hier een verbetering in nodig is. De volgende respondent beaamt dat hij graag meer contact heeft met de andere branches, maar dat het wel belangrijk is om rekening te houden met de grenzen aan tijd en energie.



...personally speaking I would prefer to have more contact with other branches, because I think it is interesting to share more knowledge, and more experience. And at the same time I am worried that we don't have too much time to spend on this kind of communication. So we have to maintain a balance... (respondent M)

Uit dit citaat blijkt dat de respondent graag wil samenwerken, maar dat er wel een balans moet zijn tussen wat handig is en wat alleen maar veel tijd kost. De respondent zegt bovendien dat hij meer contact wil met de andere branches, omdat het interessant is om kennis en ervaringen te delen. Doordat de vestigingen elk apart zijn opgericht is het contact lastig, maar de vestigingen kunnen ook juist veel van elkaar leren als ze kennis delen. In het volgende onderdeel ga ik dieper in op de meningen rondom kennis.

4.1.3 Kennis

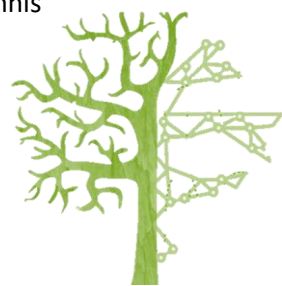
Naast invloed op het contact, heeft de totstandkoming van de bank ook invloed gehad op de visie van de participanten op kennis. Kennis is belangrijk in de bank en mensen met kennis worden zeer gewaardeerd (observatie, 17 februari & 22 februari & 14 maart & 23 maart). Dit komt onder andere naar voren in mijn observaties, bijvoorbeeld toen iemand mij in een informeel gesprek het volgende vertelde:

Kennis is een USP (unique selling point) van de bank, maar we doen er veel te weinig mee. Landbouw is immers een Europese markt, dus marktkennis moeten we met elkaar delen. We zijn het wiel steeds opnieuw aan het uitvinden. (observatie, 22 februari)

Elke branche is apart ontstaan en heeft daardoor zelf kennis ontwikkeld, zonder die meteen te delen. In de bank lijkt het gevoel te leven dat iedere branche zijn eigen markt het beste kent, en dat het daardoor minder gewenst is als het hoofdkantoor of een andere branche zich op dat terrein begeeft. De kennis van de eigen markt is namelijk een verworvenheid, iets om trots op te zijn. De volgende respondent legt dit uit.

Het gaat er ook om dat de Spanjaarden kennen de Spaanse markt het beste, dus ze krijgen best wel veel eigen middelen, denk ik, om hun eigen toko te runnen (respondent F)

Elk land heeft haar eigen kennis opgebouwd en daarmee het recht en de middelen verworven om die kennis naar eigen expertise te gebruiken. Kennis lijkt de mensen in de vestigingen meer autonomie te geven, omdat zij de experts zijn. De volgende respondent geeft hier meer inzicht in, door uit te leggen dat elke markt in elk land verschillend is. Voor haar is het misschien heel logisch dat bepaalde dingen op een zeker manier verlopen, maar een buitenstaander kan dat niet zomaar begrijpen. Bovendien zegt ze dat ze zou willen dat het hoofdkantoor dat zou begrijpen, dat ze meer kennis zouden moeten hebben over haar markt.



...sometimes for you it is so natural how the market is functioning, that you don't have any clue... you never would write it down, because for you it's so natural. (...) and my experience is that there are big differences in the market. So for us it's sometimes difficult to, to divide between what is natural, what is normal, because for us it's totally normal, but it's not. (...) sometimes it is my wish that the people in head office have more insights of the [naam land] market. (respondent R)

Kennis is heel belangrijk in de bank, en wordt door meerdere respondenten genoemd als factor in de samenwerking. Kennisdeling kan een goede reden zijn voor samenwerking, omdat iedere vestiging andere kennis opbouwt. Die kennis kan voor andere vestigingen ook belangrijk zijn om te hebben. Daarnaast kan onvoldoende kennis van elkaars situatie ook juist leiden tot een minder soepele samenwerking. Als mensen niet weten hoe jouw situatie op het werk eruit ziet en welke obstakels je tegenkomt, bijvoorbeeld in regelgeving, zullen ze ook niet begrijpen hoe je bepaalde keuzes maakt. Als men elkaar niet begrijpt, ontstaan er snel conflicten. Daarom is het belangrijk om niet alleen inhoudelijke kennis te delen, maar ook informatie delen over het dagelijkse werk in de vestiging. De volgende respondent legt uit dat de mensen op het hoofdkantoor niet moeten denken dat ze meer weten dan de mensen in de branches.

What I'm suggesting is not that we need more control, or as you say, uniformity, because that's then a more centralized model, where you know... people in Zeist are thinking they understand the market better than the people working in the country, which I don't think will be a very successful model. (respondent S)

De respondent lijkt het een onbegrijpelijk idee te vinden dat de mensen in het hoofdkantoor (“Zeist”) de markt beter zouden kunnen begrijpen dan de mensen in de branches. Als mensen in het hoofdkantoor zouden doen alsof ze evenveel weten als de branches, zou dat heel veel weerstand oproepen. De branches hebben immers zelf heel veel tijd, moeite en energie gestopt in het opbouwen van hun kennis. Ze zijn trots op hun kennis. Het hoofdkantoor moet dit niet proberen te veranderen.

4.1.4 Deelconclusie

In dit thema heb ik laten zien dat de organische groei van de bank een grote invloed heeft gehad op de huidige samenwerking. Men heeft minder contact met elkaar als gevolg van het uit elkaar groeien van de branches vanaf het begin van hun oprichting. Daardoor is het contact nu vooral vraaggestuurd. Het contact wordt beter als men elkaar *face-to-face* ontmoet, maar het is lastig om dat effect langdurig vast te houden. Verder is kennis erg belangrijk binnen de bank, maar door de organische groei kent iedereen alleen zijn eigen markt en wordt er weinig gedeeld.



Tot slot betekent dit niet dat de organische groei alleen maar negatieve effecten heeft gehad. Het zorgt immers voor een vrijheidsgevoel en zelfstandigheid, die de mensen in de bank erg belangrijk lijken te vinden. In het volgende hoofdstuk ga ik verder in op die autonomie.

4.2 Autonomie

In het vorige hoofdstuk legde ik uit hoe de ontstaansgeschiedenis van de organisatie voor verschillen tussen de vestigingen heeft gezorgd. Elke vestiging heeft haar eigen karakter en eigen structuren. In dit hoofdstuk bespreek ik dat veel respondenten het belangrijk vinden om de autonomie en eigenheid van hun branche te behouden. Eerst ga ik in op wat autonomie voor de respondenten betekent, omdat respondenten verschillende meningen hebben over autonomie. Daarna bespreek ik het voorbeeld van Spanje als symbool voor eigenheid en autonomie. Elke branche heeft een eigen cultuur. Voor de respondenten is Spanje een symbool geworden voor de verschillen tussen de branches. Tot slot kijk ik naar de machtsverhouding tussen het hoofdkantoor en de branches en de rol van een nieuwe leider in de organisatie.

4.2.1 Betekenis van autonomie

In de interviews spraken veel respondenten over zelfstandigheid en autonomie. De medewerkers in vestigingen zagen hun verhouding met het hoofdkantoor bijna altijd in het licht van de hoeveelheid autonomie ze hadden. Autonomie betekent voor iedereen net iets anders. De een ziet het als complete onafhankelijkheid, terwijl de ander zoekt naar een kleinere mate van bewegingsvrijheid binnen bepaalde kaders. In het volgende citaat vertelt een respondent dat er volgens haar al veel autonomie is binnen de kaders van het hoofdkantoor.

The branches have quite a lot of autonomy. Uhm, yes we have guidelines, there are all kinds of policy papers, whether it is about credit or regulation or marketing design. Yes, we get lots of guidance, but within that I think we have a lot of autonomy in terms of how we look at our markets, and how we decide which projects are most suited to our market place, our pricing, which customers we want to attract, the sectors we want to work in... so I guess I appreciate that level of autonomy and that level of trust that comes from the group. (respondent 5)

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat de participant het gevoel heeft dat er in de samenwerking veel vrijheid is. De branches mogen veel zelf bepalen. De respondent ziet dat als een uiting van vertrouwen vanuit het hoofdkantoor. De autonomie in de branches wordt dus gewaardeerd. Dat komt voor een groot deel omdat autonomie zorgt voor zelfstandigheid. Een voorbeeld hiervan is dat de mensen in de branches veel vrijheid hebben om hun eigen doelen te bereiken en bepalen. De volgende respondent legt dit uit:



Well what I am thinking is that we still got a lot of independence in terms of how we go about achieving our targets. And I think that's great. We are the ones who know and understand, and that's the way it ought to be because of the very different regulatory environments, and I think that's very important. (respondent U)

Deze respondent vertelt dat hij het erg prettig dat zijn vestiging veel onafhankelijkheid heeft en kan bepalen hoe de doelen bereikt moeten worden. Die vrijheid is nodig, omdat elke branche een andere wettelijke omgeving heeft. Zoals in hoofdstuk 4.1 naar voren kwam, heeft elke branche haar eigen kennis opgebouwd. De respondent vindt kennis ook erg belangrijk. Hij vindt dat de vestigingen de vrijheid moeten hebben om hun eigen kennis te gebruiken zoals ze dat zelf willen. Verder valt op dat de respondent het woordje “still” gebruikt, dat betekent dat de branches nu “nog” veel onafhankelijkheid hebben. Het impliceert dat die onafhankelijkheid mogelijk op het spel staat, voor zijn gevoel.

De autonomie van de vestigingen wordt dus gewaardeerd. De volgende respondent trekt het nog verder: hij zegt dat juist doordat elke branche onafhankelijk is, het goed werkt. Er is volgens hem geen competitie, maar iedereen doet zelf zijn eigen ding.

I don't feel that there's any kind of competitive, or negative competitive angels between the different branches. I think it's all positive. And I guess that's supported by the, because each branch is self-sustaining. (respondent T)

De respondent zegt in het bovenstaande citaat dat hij het positieve gevoel tussen de branches erg goed vindt. Dat komt volgens hem doordat iedere branche zelf haar eigen koers kan bepalen, zonder te veel inmenging van bovenaf. Het bepalen van die eigen koers zorgt er mogelijk wel voor dat er weinig eenheid is in de organisatie (zie daarvoor hoofdstuk 4.3). In het volgende citaat gaat de respondent in op de zorg voor het verlies van eenheid.

Sommige mensen zullen direct zeggen van ja: we moeten zorgen dat iedereen niet het totaalbelang van Triodos uit het oog verliest. En daar ben ik het op zich ook wel mee eens. Ik denk alleen dat het organisatorisch op een gegeven moment heel moeilijk wordt, om datzelfde warme gevoel te hebben voor iets dat zoveel groter is en waar je eigenlijk weinig van weet. (respondent D)

De respondent zegt dat het steeds lastiger wordt om één bank te zijn, als er meer mensen werken en niet iedereen elkaar meer kent. Het “warme gevoel” dat mensen nu hebben bij de bank als geheel moet daarom volgens hem worden vervangen voor een “warm gevoel” voor de vestiging. Het is volgens de respondent beter als men zich meer verbonden voelt met een kleiner geheel, waar je wél veel over weet: de eigen vestiging. Het is organisatorisch en gevoelsmatig makkelijker om je te verbinden aan een kleiner geheel. Autonomie zorgt voor een kleiner geheel. Het totaalbelang van de



bank komt dan op de tweede plaats. De volgende respondent vult dit aan met een idee waar de autonomie vandaan komt. Volgens haar komt de autonomie van de branches uit een diepgeworteld ondernemerschap van de werknemers. Het is opvallend dat het citaat afkomstig is van het hoofdkantoor en niet van de branches, omdat het gaat over de autonomie van de branches. De mensen die op het hoofdkantoor werken zijn zich dus redelijk bewust van het feit dat de branches autonomie willen behouden.

...en ik denk ook wel binnen Triodos dat dat, omdat het ondernemerschap zo diep geworteld zit, dat idee heb ik, dat zij daardoor ook wel hun eigen broek willen ophouden. Zij hebben natuurlijk ook hun eigen systemen en dingen (...) en ook heel veel autonomie, ze zijn heel erg autonoom en willen dat ook heel graag zijn. (respondent F)

Volgens de respondent willen de vestigingen graag dingen zelf regelen, met hun eigen systemen en structuren. In de volgende paragraaf geef ik een voorbeeld van een branche met veel eigen systemen en structuren, die symbool is geworden van eigenheid in de Triodos Bank.

4.2.2 Spanje: symbool van eigenheid

De betekenisgeving over autonomie komt niet alleen naar voren in duidelijke meningen, maar ook in de manier waarop mensen verhalen vertellen en voorbeelden verzinnen. Er was één voorbeeld dat in alle resultaten ontzettend vaak naar voren kwam: Spanje.

Meestal werd Spanje genoemd als de vestiging die het verst weg lag van Nederland (en van de andere vestigingen) in geografie, cultuur, praktijken en taalbegrip. Vaak werd er enigszins negatief gesproken over Spanje (observatie 12, 15, 17 februari, 7, 16 maart, 18, 20 april). Voor de medewerkers leek het praten over Spanje een manier te zijn om uiting te geven aan hun frustraties die ontstonden door de cultuurverschillen tussen de landen. De branches zitten in vijf verschillende Europese landen en hoewel de afstanden tussen de landen niet heel groot zijn, zijn er toch duidelijke verschillen in de culturen te merken. De cultuurverschillen kunnen een motief zijn voor het behouden van autonomie. Immers, waarom zou je innig samenwerken met iemand die op bijna alle aspecten anders is? Bovendien kunnen de verschillen in cultuur zorgen voor miscommunicatie en daardoor een moeizame samenwerking. Dit merkte ik zelf bijvoorbeeld tijdens het helpen organiseren van een platform. Spanje was consequent te laat met het inleveren van de documenten. Hierin was de branche geen uitzondering, maar wel de uitschieter. Als ik het er met anderen over had, werd het meteen als logisch en normaal gezien (observatie 7 maart). Spanje werkte in de verhalen van de respondenten als symbool voor cultuurverschillen. Een voorbeeld hiervan werd geuit door de volgende respondent:



Nou, Spanje, die zijn... die gaan volgens mij gewoon volgens mij wat meer hun eigen gang. Vaak heel beleefd, maar... nou goed als je afspraken maakt... maar goed dat is mijn ervaring van ver, van een afstand, dat we elkaar hadden gezegd 'nou geweldig, we gaan meer over en weer doen', en dan komt er niks uit. Duitsers zijn wat eeh formeler, maar ja dat zijn stereotypen natuurlijk... (respondent A)

Uit dit citaat blijkt dat de respondent het idee heeft dat de Spanjaarden zich minder aantrekken van de groep dan de andere branches en dat ze daardoor afspraken minder goed nakomen. Als je je afspraken niet nakomt, is het lastiger om effectief samen te werken. Bij deze respondent zorgt dat voor frustratie en onbegrip. Hij heeft zelf door dat hij spreekt van stereotyperingen, maar toch lijkt hij er zelf wel in te geloven. Hij noemt ook Duitsland als voorbeeld, omdat Duitsland qua cultuur een duidelijke tegenhanger is van Spanje.

De volgende respondent vanuit het hoofdkantoor zegt dat Spanje inderdaad anders is dan de andere landen. De respondent vertelt dat hij probeert een manier te vinden om daar mee om te gaan.

Respondent: En de manier van communiceren met Spanje is ook heel anders dan met België of met Nederland

Interviewer: Waarom?

Respondent: Omdat Spanje vrij hiërarchisch is en ze zijn heel erg op zoek naar, of vinden het in ieder geval heel erg fijn als je, ja waardering hebt en als je daar gewoon even... ja verhoudingen zijn gewoon heel belangrijk. Kijk, bij Nederland kan ik altijd best wel to the point zijn, best wel direct. En in Spanje werkt dat gewoon niet zo, als je heel erg direct bent. Ik vraag altijd even: hoe gaat het? En eeh, als ze iets geschreven hebben: nou ziet er goed uit. Omdat het dan toch, het helpt dan gewoon op de een of andere manier (respondent F)

Uit dit citaat blijkt dat de respondent moest leren om met de cultuur in Spanje om te gaan. Op een gegeven moment wist hoe hij dingen moest zeggen tegen de Spanjaarden. Hieruit blijkt dat het mogelijk is om met een andere cultuur om te gaan, maar dat het voor de respondenten wel aanpassingsvermogen vraagt.

In de Spaanse branche hebben ze zelf door dat er anders naar hen wordt gekeken. Zij lijken zich te verdedigen tegen de kritiek, door te zeggen dat zij niet zo heel anders zijn dan de anderen. De volgende respondent zegt bovendien dat de verschillen geen probleem hoeven te zijn. Elke branche heeft eigen kenmerken, en die eigenheid is helemaal niet slecht.

In general, we have the support of the head office. I have the feeling that things are improving, (...) we are not so different but in other moments we have different characteristics. And for me, it is important not to be... eeh... judged... (...) Because in some moments I have the impression that we are looked...



we are always looked at as a different group, that we are working in a different way, and I have the impression that we are not like this.

When I started to work more on an international level, I always had the feeling that there is like a statement there that Spain is different, and I think that we are not so different (...) we are working in the same sector, we are trying to do the best of ourselves in a different context, with different clients. But at the same time we have our own characteristics, or idiosyncrasies (respondent N)

Uit deze twee citaten van een Spaanse respondent blijkt dat zij merkt hoe de anderen naar haar branche kijken. Ze heeft soms het gevoel dat ze wordt beoordeeld, terwijl het voor haar niet meer dan logisch is dat elke branche eigen karakteristieken heeft. Hoewel dit maar één persoon is uit de Spaanse branche, geeft dit wel aan dat het “roddelen” niet onbekend is. Sommige medewerkers weten hoe er over ze wordt gesproken en kunnen daar last van hebben.

Ondanks dat de voorbeelden, grappen en verhalen van de medewerkers uit de andere landen over Spanje onschuldig lijken, hebben ze dus daadwerkelijk invloed op hoe de Spaanse branche zichzelf ziet in relatie tot de anderen. De opmerkingen van de andere branches zijn nooit echt gemeen bedoeld, maar kunnen toch negatieve effecten hebben op de samenwerking. Hieruit blijkt dat het behouden van autonomie in vergelijking met centralisering misschien de meest makkelijke optie is, omdat de branches zo ver uit elkaar staan.

In het volgende onderdeel zal ik bespreken in hoeverre het hoofdkantoor überhaupt in kan grijpen in het werk van de branches.

4.2.3 Hiërarchische macht ligt in het land

De bovengenoemde voorkeur voor het behouden van autonomie en onafhankelijkheid lijkt voor een groot deel te komen uit het gegeven dat het hoofdkantoor *feitelijk* geen hiërarchische macht heeft over de werknemers in de verschillende branches. De volgende respondent maakt dit duidelijk:

...de managing director, dat is de reporting lijn voor ons, ik rapporteer aan de managing director. Maar de centrale functies kan toch voor een stuk ons challengen op een aantal topics, dat kan soms nodig zijn, maar meer in de zin van uitwisseling van info (...) Maar geen monitoring de ganse tijd. Ik denk niet dat dat (nu) het geval is, he. Maar als het zo zou evolueren, dat zou vervelend zijn. (respondent J)

Deze respondent zegt dat hij rapporteert aan de managing director in zijn land en niet aan het hoofdkantoor. De mening van zijn manager weegt zwaarder dan de mening van het hoofdkantoor. Bovendien heeft hij direct contact met zijn manager, terwijl het hoofdkantoor meer op afstand zit. Het hoofdkantoor kan wel kennisuitwisseling organiseren, maar het moet uitkijken met het uitoefenen van controle. De respondent zou het vervelend vinden om de hele tijd in de gaten



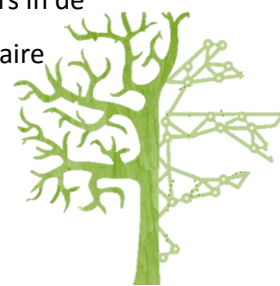
gehouden te worden. De autonomie blijft belangrijk. De respondent in het volgende citaat geeft een indicatie van de mogelijke weerstand die centralisering zou kunnen oproepen vanuit de branches.

Als we kijken naar de samenwerking zoals we die nu hebben, dan denk ik dat we nu terecht zien dat er iets meer nadruk gelegd gaat worden op het centrale omdat we in algemene zin nog heel erg decentraal waren. (...) Maar ik realiseer me ook wel, als je die samenwerking een succes wil laten zijn, dan moet daar dus ook een soort balans zijn van aan de ene kant wel vanuit de top de boodschap: he jongens we moeten echt meer samenwerken. (...) En aan de andere kant zorgen dat je dat gezamenlijk laat ontstaan. Want als je dat erdoorheen drukt, dan krijg je natuurlijk extreme weerstand.
(respondent D)

Volgens deze respondent moet het hoofdkantoor uitkijken met het uitrollen van beleid over de branches heen. Het hoofdkantoor zou eerder een faciliterende rol moeten nemen, waarbij het hoofdkantoor en de branches gezamenlijk samenwerking laten ontstaan. Uit mijn bevindingen blijkt dat het hoofdkantoor de vestigingen tot nu toe niet veel oplegt. Het hoofdkantoor lijkt het lastig te vinden om dingen af te dwingen van de branches, hoewel het op een aantal gebieden sowieso de beslissingsbevoegdheid heeft. De beslissingsbevoegdheden van elke functie zijn duidelijk opgeschreven in zogenaamde RACI-tabellen. RACI staat voor *Responsible, Accountable, Consulted* en *Informed*. In deze tabellen staat per taak of gebeurtenis wat elke functie mag en moet doen. Toch is het soms lastig om de balans te vinden. Dat bleek bijvoorbeeld toen ik hielp bij het organiseren van het Hernieuwbare Energie platform, een internationale vergadering van relatiemanagers in de sector Hernieuwbare Energie. In de organisatie werd dit het *Renewable Energy Expert Panel*, ofwel *REEP*, genoemd. Uit mijn observaties bleek dat het toen heel lang duurde om antwoord te krijgen op de vragen van het hoofdkantoor voor en na de *REEP*. In een memo van mijn observatieverslag schreef ik:

Ik krijg allemaal mailtjes (allemaal net op tijd of te laat, Spanje valt op als grote laatkomer) met de one-pagers naar aanleiding van de REEP. Die one-pagers lijken een duidelijke stap naar samenwerking, omdat ze innovaties bedenken voor de sector, niet alleen voor de branche. Daardoor moeten ze van elkaar leren en kennis delen. Het enige probleem lijkt nu wel dat men er gewoon de tijd niet echt voor heeft/neemt. Daardoor wordt het iets wat je er snel last minute bij doet en niet iets waar je echt energie en belangen in stopt (observatie, 16 maart)

Op het moment van schrijven, leek het alsof de mensen geen prioriteit gaven aan het opleveren van de documenten aan het hoofdkantoor. Men leek zich te laten leiden door de waan van de dag. Buiten het feit dat het hoofdkantoor geen hiërarchische macht heeft over de relatiemanagers in de branches, levert het volgens sommigen blijkbaar dus ook geen directe bijdrage aan het primaire



proces van de bank(en). Dat maakt het logisch dat de mensen in de branches soms twijfelen aan het nut van zo'n kantoor en er niet veel tijd aan willen besteden. De feitelijke hiërarchie komt vooral goed naar voren in de nieuwe managementfunctie op het hoofdkantoor, waar ik in het volgende onderdeel over vertel.

4.2.4 Een nieuwe leider?

Minder dan een jaar geleden is er op het hoofdkantoor een nieuwe functie bijgekomen van directeur zakelijk bankieren. De nieuwe directeur zakelijk bankieren is vanaf het hoofdkantoor verantwoordelijk voor het zakelijk bankieren in de vestigingen. De nieuwe functie heeft veel verantwoordelijkheid, maar heeft weinig macht om dingen af te dwingen. Daarnaast heeft elke vestiging al een eigen hoofd zakelijk bankieren. De nieuwe directeur overziet de hoofden in de branches. De hiërarchische verantwoording van de hoofden in de branches ligt echter bij hun managing director. De functie van directeur is nieuw in het leven geroepen vanuit Project Indigo (zie ook hoofdstuk 4.3.4) en moet zorgen voor coördinatie en samenwerking tussen de branches. De volgende respondent legt dit uit:

...als je het bijvoorbeeld over [de directeur zakelijk bankieren]'s rol hebt, nou probeer het maar eens te beschrijven, wat is hij nou eigenlijk? Hij is director business banking. (...) Nou prima, dan denk je: dat is duidelijk! Maar in de praktijk is dat natuurlijk helemaal niet zo duidelijk. Want (...) al die andere mannen en vrouwen van de andere branches, [als je een relatiemanager of hoofd business banking bent] dan rapporteer je hiërarchisch gewoon naar de managing director van dat land. En functioneel heb je een stippelijntje naar [de directeur zakelijk bankieren]. (...) Want hij kan nergens zeggen: en zo gaan we het doen! (respondent D)

Deze respondent maakt zich geen zorgen over de kwaliteiten van de nieuwe directeur, maar wel in hoeverre zijn functie genoeg slagkracht en betekenis kan hebben in de samenwerking. De directeur heeft feitelijk weinig formele macht. De loyaliteit van de mensen in de branches ligt niet bij hem, maar bij de managers in de branches zelf. De managers in de branches zelf hebben immers directe invloed op het dagelijkse werk en de beoordelingen van de werknemers, de directeur die ver weg op het hoofdkantoor zit, niet.

Ondanks dat de nieuwe directeur weinig formele macht heeft, lijkt hij toch het vertrouwen te hebben gewonnen van de mensen in de vestigingen. Dat blijkt uit de positieve reacties van de medewerkers. Hoewel hij geen directe invloed heeft op hun dagelijkse werk, lijkt hij toch veel indirecte invloed uit te oefenen op het beeld dat de medewerkers hebben over het hoofdkantoor. Bijna alle respondenten noemen de nieuwe directeur zakelijk bankieren, wanneer ze spreken over hun rol en relatie met het hoofdkantoor en de andere branches. Hij wordt genoemd als een drijvende kracht in



de verandering en geeft de respondenten hoop voor betere samenwerking in de toekomst. In de volgende twee citaten worden de positieve gevoelens over de nieuwe directeur duidelijk:

...he is taking care of alignment between the branches. I think it is much better than in the past, because in the past the branches were more or less separate (respondent R)

...he has brought a lot of energy and good ideas and really facilitated and encouraged ehm that communication, that collaboration and that deeper thinking. Uhm, and you know provided challenges to us in different ways, without eeh trying to interfere in the way that we run our respective business banking operations. (respondent S)

In deze twee citaten spreken de respondenten de hoop uit om meer samenwerking te ontwikkelen, zonder daarbij teveel gestuurd te worden. De nieuwe directeur zorgt voor verbondenheid en samenwerking. De respondenten vertellen dat de nieuwe directeur frisse energie en een nieuwe manier van denken stimuleert en daardoor een positief effect bereikt. Bijna alle respondenten zijn positief over de komst van de nieuwe directeur, al zijn er ook enkele licht sceptische geluiden, zoals uit de onderstaande quote blijkt.

Things go in the right direction. What I see is that [de directeur zakelijk bankieren] is requesting a hell of time and effort to make things, to align things in the branches, to push things in the right direction. And I understand it can't be done overnight (...) so I think it's something which requires some time but we already see that there is definitely real progress. (respondent P)

Deze respondent ziet de vooruitgang, maar maakt zich tegelijkertijd zorgen over de hoeveelheid tijd die de nieuwe directeur vraagt met zijn ambitieuze plannen. Toch ziet hij de waarde ervan in. Hij begrijpt dat de nieuwe directeur tijd nodig heeft om dingen voor elkaar te krijgen. De nieuwe directeur wekt als persoon vertrouwen. Daardoor zou hij, ondanks zijn gebrek aan formele macht, toch een hoop gedaan kunnen krijgen.

4.2.5 Deelconclusie

Kortom, autonomie is erg belangrijk voor de respondenten in hun betekenisgeving van samenwerking. Kennis is een belangrijke factor in de autonomie. De mensen in de vestigingen zijn trots op hun kennis en willen die naar eigen zeggen kunnen opbouwen en gebruiken. Daarnaast vinden respondenten respect voor de eigenheid en de verschillen tussen de branches erg belangrijk. Spanje is een goed voorbeeld van die eigenheid. Dat respect moet vooral komen van het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor heeft immers niet de hiërarchische loyaliteit. Het hoofdkantoor kan alleen dingen voor elkaar krijgen als de branches het nut ervan inzien. Veranderingen moeten niet te veel tijd en energie kosten, maar juist energie opleveren. Het leiderschap van de nieuwe directeur



zakelijk bankieren kan helpen om de juiste balans te vinden. In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op centrale sturing en eenheid binnen de bank.

4.3 Eenheid

In dit thema leg ik uit dat veel respondenten betekenis geven aan samenwerking als eenheidsgevoel. Zij zien de bank als één geheel en vinden dat de bank als één geheel moet opereren. Concreet verwachten veel respondenten meer centrale coördinatie van de samenwerking. In dit stuk zal ik eerst bespreken hoe de sterke missie en visie van de bank zorgen voor eenheid. Vervolgens leg ik uit dat de respondenten de verschillen niet alleen als negatief ervaren. Verschillen zijn niet per se slecht, want medewerkers kunnen ook juist leren van elkaars verschillen. Eenheid en verschillen sluiten elkaar niet uit. Tot slot ga ik in op de wens voor centrale coördinatie. Ik leg uit dat veel respondenten daar interesse in hebben, maar ik plaats ook een kanttekening bij coördinatie, omdat de respondenten bang zijn voor de druk die zou kunnen ontstaan.

4.3.1 Missie en visie leiden tot eenheidsgevoel

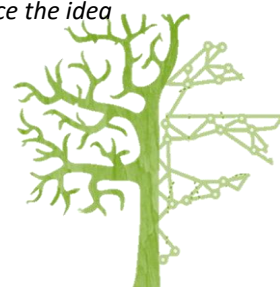
De medewerkers van de Triodos Bank voelen voornamelijk eenheidsgevoel op de gedeelde missie en visie. Alle werknemers lijken het eens te zijn met de missie en visie. Dat zou kunnen doordat affiniteit met de missie een van de belangrijkste selectiefactoren is in de sollicitatieprocedure (“Working at Triodos Bank”, 2016). Die missie en visie zijn in elke vestiging hetzelfde. De missie heeft te maken met duurzaamheid en de krachten van ieder mens (zie hoofdstuk 1.1). De medewerkers voelen zich verbonden met het duurzame doel van de bank, en door dat doel voelen ze zich ook verbonden met elkaar. De volgende quote legt uit dat de missie en visie zorgen voor gedeelde waarden en doelen.

I think we've got a common set of values and goals. I think we're all trying to achieve the same thing, but our challenges are all very different, because they are all very much grounded in the country challenges (respondent U)

In het bovenstaande citaat vertelt de respondent dat de doelen en waarden die uit de missie van de bank komen door iedereen worden gedeeld. Volgens hem wil iedereen hetzelfde doel bereiken, maar iedereen heeft wel verschillende obstakels in het eigen land.

De missie en visie van de bank lijken dus te zorgen voor verbondenheid tussen de mensen in de vestigingen. Verbondenheid lijkt een belangrijk onderdeel te zijn van de betekenissen die de medewerkers hebben omtrent samenwerking. De volgende participant legt uit dat die harmonie gebruikt kan worden om veranderingen te bewerkstelligen.

my only eeh aspiration is that if the group wants to do something bigger and better, in the area of collaboration, that it does so wholeheartedly, and embraces it, and gets everybody to embrace the idea



*of it. But it's about change so and in all change management, you have to win hearts and minds...
(respondent U)*

Volgens deze respondent kan de organisatie alleen maar een goede samenwerking creëren als iedereen wordt meegenomen. Iedereen moet zich goed voelen bij de samenwerking en er volledig voor gaan. Als mensen zich volledig inzetten, zullen ze zich meer verbonden voelen met elkaar. Zoals ik tijdens mijn observaties hoorde in de wandelgangen: *“we need unity, not uniformity”* (observatie, 14 maart).

Het uiterlijk van die wandelgangen was overigens opvallend, omdat ze de cultuur van de organisatie lieten zien. De gebouwen spraken eenheid uit. Er was veel nagedacht over de inrichting, omdat die de missie en de cultuur van de organisatie moet weergeven (observatie, 8 februari). De missie van de organisatie gaat over een balans tussen de mens, haar gemeenschap en de natuur. Alles wat de organisatie onderneemt, moet bijdragen aan het doel om de wereld te verbeteren en de krachten uit mensen naar boven te laten komen (zie hoofdstuk 1, *“Missie”*, 2016). Toen ik in de organisatie werd rondgeleid, verwonderde ik mij over het gebouw. De missie en visie waren overal in het gebouw zichtbaar. Zo waren er bijvoorbeeld geen prullenbakken in de kantoren, zodat medewerkers altijd naar een centraal punt moesten gaan om afval weg te gooien. Dat was expres zo gedaan, zodat mensen elkaar op die plekken zouden ontmoeten. Zelf zag ik dat dat werkte, want ik zag regelmatig mensen spontane gesprekken hebben op die plek (observatie, 8 februari).

Bovendien merkte ik dat, toen ik tijdens een vakantie in Bristol daar de lokale Triodos Bank binnenstapte, het aan het interieur meteen zichtbaar was dat het een Triodos Bank was (observatie, 5 april). Hieruit bleek dat de organisatie op de een of andere manier haar best doet om eenheid uit te stralen.

4.3.2 Gebruik maken van verschillen

De branches zijn dus erg verschillend, maar hebben wel een gedeelde visie en missie. De verschillen in de bank hoeven in principe geen probleem te zijn. Ze kunnen ook juist zorgen voor dynamiek en men kan van elkaar leren. De eerste respondent die ik aanhaal ziet inderdaad de verschillen, maar denkt toch dat het beter zou zijn om meer als groep te denken.

Well eeh, I think it [the bank] is European, because it is. But like I said before, I think we work independently from the group. Each branch works independently. Well sometimes, maybe there is the occasion of sharing information, so not that often. So in that sense I think we are more independent little banks than a whole group. But yes, I think we should focus more on the European-think and be more a group than five different banks. (respondent O)

In het bovenstaande citaat vertelt de respondent dat zijn vestiging erg onafhankelijk is van de bank.



Hij ziet de organisatie als collectie van kleine onafhankelijke banken, maar hij vindt wel dat daar verandering in moet komen. De bank moet een Europese groep worden. De volgende respondent ziet de verschillen tussen de branches, maar benadrukt juist de voordelen van de huidige situatie. De verschillen kunnen interessant zijn. Als daar meer gebruik van wordt gemaakt kan men van elkaar leren.

...it's like a mini European Union. We share some things, some parts of specific points, but in general every branch makes their own world. So and I think that it could be positive. (...) I would prefer more relation with the other branches. Because I think we can. It's one of the best point of Triodos Bank that we are European company (respondent M)

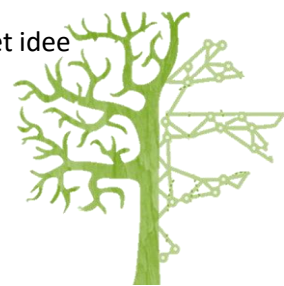
De respondent in het bovenstaande citaat vergelijkt de bank met de Europese Unie, waarin men verschillende nationaliteiten heeft en deels verschillende doelen, maar toch samenwerkt en van elkaar leert. De Europese Unie is bovendien een politiek krachtenveld, waarin men speelt met macht en kennis. Dit sentiment wordt gedeeld door de volgende respondent:

...I started to work at Triodos because it was not a Spanish bank, it was a European bank, and I think in general I have the feeling that we all have. I think (...) it's not only a European bank, it's also, we are part of a movement, of a global alliance (...) we belong to a European Bank. And with different characteristics (respondent N)

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat de respondent de verschillen in de bank waardeert. Dat zou niet te sterk moeten veranderen. De respondent koos juist voor de Triodos Bank omdat het een Europese bank is, niet enkel een nationale bank. De waardering van verschillen in eenheid merkte ik zelf ook tijdens mijn tijd bij de bank. Zo schreef ik in mijn observatieverslag over een van de vergaderingen dat er een gevoel heerste dat we met zijn allen naar een doel aan het werken waren (observatie, 17 februari). De verschillen deden er even niet toe en het voelde goed. Men kan juist leren van verschillen. Ik merkte dit daarnaast bijvoorbeeld tijdens een informeel gesprek. De respondent die ik sprak vertelde dat er altijd naar iedereen geluisterd moet worden. In ons gesprek vertelde hij:

Pas als iedereen gehoord is en het besluit draagt, zorg je ervoor dat er niet bij de koffiemachine wordt nagepraat en dat dan de echte ideeën naar boven komen. Dus je moet ervoor zorgen dat je iedereen vraagt wat ze vinden. Dat kost in eerste instantie veel tijd, maar uiteindelijk bespaart het tijd en energie in de uitvoering, omdat iedereen erachter staat. (observatie, 30 maart)

Wat de respondent zegt sluit aan bij de cultuur van de bank: weinig hiërarchie, openheid en de beste krachten uit mensen naar boven halen. Als men altijd goed naar elkaar luistert, wordt het eenheidsgevoel van de bank sterker. Er zijn mensen die het nog verder willen trekken, en het idee



van een Europese bank nog meer willen ontwikkelen. In het volgende citaat vertelt de respondent dat hij graag een uitgebreide samenwerking zou willen zien, in de vorm van een Europa-breed team.

Het ideaal zou zijn dat je een team Energy en Climate in Europa hebt. (...) Kijk, dan heb je veel meer dat je van mekaar kunt leren, maar ook mekaar kunt opvangen (respondent A)

Deze respondent voelt zich verbonden met de rest van de bank, en ziet grote mogelijkheden voor een Europees team rond Energy en Climate. Dat zou betekenen dat de vestigingen niet meer elk een eigen sector Hernieuwbare Energie hebben, maar dat er één, centraal Europees team zou zijn. Een aantal anderen had het hier ook over, maar het werd niet zo wijd gedragen dat het ooit een echte haalbare mogelijkheid lijkt te zijn. Toch laat het citaat zien dat respondenten open zijn om van elkaar te leren. Dat leren zou het best gerealiseerd kunnen worden door samen te werken. In het volgende onderdeel ga ik in op de centrale coördinatie van samenwerking vanuit het hoofdkantoor.

4.3.3 Centrale coördinatie van samenwerking

Ondanks de snelle groei van de organisatie, is de Triodos bank nog relatief klein. Daarom is er nog weinig formeel en centraal geregeld. Samenwerking is dus nog niet geformaliseerd, buiten de jaarlijkse platformen in de sector Hernieuwbare Energie. Een groot deel van de participanten uit dit onderzoek wil daar verandering in zien. Zo zegt het merendeel van de relatiemanagers dat ze behoefte hebben aan meer coördinatie vanuit het hoofdkantoor. Op dit moment hebben zij het gevoel dat ze de samenwerking zelf moeten uitzoeken, zonder daarbij goed gesteund te worden. Doordat die steun er niet is, wijst iedereen naar elkaar, waardoor niemand eigenaarschap neemt voor het organiseren van de samenwerkingsinitiatieven.

Je moet het niet bij één land neerleggen of zeggen: nou we moeten het doen (...) Het blijft vaak: we moeten het doen, maar er gebeurt dan heel weinig, dus je moet het wel vanuit het hoofdkantoor in één keer organiseren. (...) Als niemand eigenaar is van dat project, dan gaat het ook niet gebeuren. (...) Er is vaak gezegd: we moeten informatie verzamelen, maar als niemand eigenaar is van dat onderwerp, dan gebeurt het ook niet. Omdat je allemaal in de waan van de dag andere werkzaamheden hebt (respondent A)

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat de relatiemanager behoefte heeft aan meer sturing vanuit het hoofdkantoor. De waan van de dag neemt anders erg gemakkelijk de overhand. Het hoofdkantoor moet volgens hem ervoor zorgen dat iemand eigenaarschap neemt, want vanzelf gebeurt het niet. Samenwerking heeft voor de vestigingen niet alle prioriteit.

Een andere relatiemanager beaamt dat wanneer ik vraag naar zijn ideaalbeeld van samenwerking:

I think it comes down to having a sort of practical or pragmatic focus in the center somewhere. Something (...) which we always used to have a bit of a laugh about, are these panel



meetings. Pretty much there's been an agenda every time. And we've all got along, we are very willing (...) and sharing information is always a good thing, but the responsibility to deliver that never really sat with anybody. And so it never really happened (respondent T)

Uit deze uitspraak blijkt dat de relatiemanager verwacht dat het centrale niveau meer doet om de kennisdeling op gang te brengen. In de internationale vergaderingen uiten alle participanten dat ze wel willen dat er meer kennisdeling is, maar dat niemand de verantwoordelijkheid pakt om het uiteindelijk te organiseren. Volgens deze participant ligt die praktische, organiserende rol bij het hoofdkantoor.

Uit de interviews bleek dat sommige medewerkers niet enkel een praktische rol zien weggelegd voor het hoofdkantoor, maar ook een meer leidende rol. Zij verwachten niet alleen praktische ondersteuning, maar ook een visie vanuit het hoofdkantoor.

Ja, eh voor mij is het wel belangrijk dat we, dat hoofdkantoor zeker ook een visie heeft, een visie op de bank, de Europese groep, dan eigenlijk binnen de energiemarkten. Dus op zich het ontwikkelen van een visie en die communiceren natuurlijk. (respondent K)

De respondent zegt dus dat ze een visie verwacht. Het is vanuit de participanten onduidelijk wat die visie precies moet omvatten. De organisatie heeft immers al een duidelijke missie en visie, die breed worden gedragen door alle medewerkers. De visie die de respondent lijkt te verwachten, gaat meer over het specifieke gebied van de sector hernieuwbare energie. Een voorbeeld van zo'n visie zou kunnen zijn dat de sector één aanpak heeft voor nieuwe technologieën rondom duurzame energieopslag (observatie 17 februari, 2 mei).

Een andere mogelijke verklaring is dat de "visie" staat voor een roep om leiderschap, een krachtige boodschap. Het woord "visie" staat misschien symbool voor een meer leidende houding van het hoofdkantoor. Dit komt naar voren in de uitspraak van de volgende participant:

...ik denk bijvoorbeeld als je nu bijvoorbeeld over mijn vakgebied praat (...) is het tot nu toe geweest dat het best wel volledig decentraal was. Heel weinig centrale sturing. Maar tegelijkertijd, wat we zien gebeuren is dat die markt zo groot wordt dat we allemaal een beetje klein worden ten opzichte van wat er in de markt gebeurt. En ik denk dat er daarom zowel vanuit de markt, als ook vanuit Triodos als groep wel druk is om iets meer naar die centrale aanpak te gaan. Dus iets meer te verplichten om kennis met elkaar te delen, dingen samen te doen, ehm en in sommige gevallen ook gewoon echt iets centraal te besluiten. Dus als het bijvoorbeeld gaat om hoe we onze impact meten, moeten we dat gewoon centraal uitrollen. Dus: zo doen we het! (respondent D)

Deze respondent verwacht een sterke centrale rol vanuit het hoofdkantoor. Hij merkt op dat het in de veranderende markt belangrijk is dat iemand de controle en de verantwoordelijkheid pakt om te



zeggen wat er moet gebeuren in de sector. Hij noemt het voorbeeld van impact meten: dit is een manier waarop de bank verantwoording aflegt, en die zou in elke branche ongeveer gelijk moeten zijn. Daarom zou daar een rol zijn voor het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor zou mensen moeten verplichten om kennis te delen, in plaats van af te wachten of samenwerking vanzelf ontstaat.

4.3.4 Druk door coördinatie

Ondanks dat veel medewerkers meer centrale coördinatie willen, maakt een even groot deel van de respondenten zich wel zorgen over de hoeveelheid extra werk die dat zou kunnen opleveren. Het hoofdkantoor is al een tijd bezig met het opzetten van meer centrale sturing, bijvoorbeeld via Project Indigo. Een gevolg daarvan lijkt te zijn dat de druk voor de mensen in de branches groter is geworden. De druk op mensen, tijd en geld is vooral voelbaar voor de hoofden van *Business Banking*. Zij hebben het idee dat het hoofdkantoor erg veel vraagt. Zo zegt de volgende respondent over haar collega, die veel contact heeft met het hoofdkantoor:

Ik merk dat hij heel veel verplichtingen heeft rondom papers of rapporteringen of eeh, zaken op papier zetten. Daar zit zeker wel een vraag van hoofdkantoor. En dan, nu vooral omdat we in het begin van het jaar zijn, denk ik, lijkt het denk ik wel... veel (respondent K)

Uit dit citaat blijkt dat de respondent het idee heeft dat haar collega druk voelt om rapportages op te leveren voor het hoofdkantoor. Zeker in het begin van het jaar is de rapportagedruk hoog. Als de rapportages voor een duidelijk doel zijn, hoeft dat niet per se een probleem te zijn. Als het doel onduidelijk is, wordt het wel problematisch. Sommige respondenten vroegen zich af: wat gebeurt er precies met de rapportages? Het volgende citaat komt uit dit gevoel.

De vraag is nu, oké, de groep heeft heel veel daarover gewerkt. De documentaties zijn in plaats nu. Maar nu, wat doen we ermee? Dat was super intensief 1 of 2 jaar geleden, maar nu heb ik de indruk dat... leeft dat nog binnen de bank? Dat weet ik niet (respondent J)

De zorg, die de respondent in het bovenstaande citaat uit, kan betekenen dat de respondenten twijfelen in hoeverre ze serieus worden genomen. Ze doen immers heel veel moeite, maar zien geen directe gevolgen van die moeite. Geen directe gevolgen betekent geen directe waardering. In samenwerking is het heel erg belangrijk dat de partners elkaar waarderen, of ten minste respecteren. Bepaalde handelingen, zoals een terugkoppeling op rapportages, kunnen bijdragen aan dat respect en zo de samenwerking verbeteren.

Opvallend is overigens dat niet alleen de kleine, jonge branches de zorg voelen voor druk vanuit het hoofdkantoor. Ook de grotere, volwassenere branches zijn bang voor een grotere werkdruk. De volgende respondent voelt de hoge druk ook en vult aan dat de druk steeds groter lijkt te worden, zonder daar meer hulpbronnen voor terug te krijgen.



I think, if Group is saying, well actually, we want you to do X, Y and Z. We're going to give you more resources to do it, we recognize that you need more people in doing this type of thing. But actually it is not like that. It is: could you please do more with the same level of resource? Could you do a lot more with the same level of resource? So that's a challenge for us as well (...) it does sometimes feel like, it is... it is asking a lot... it's asking a lot. And we're not, the branches, well... we're not big organizations. (respondent S)

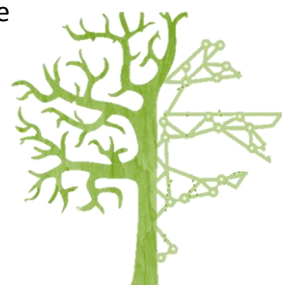
In dit citaat is het opvallend dat de respondent het hoofdkantoor “Group” noemt. In de Triodos Bank gebeurde dit regelmatig. Het woord “hoofdkantoor” en “groep” werden door elkaar gebruikt, terwijl het hoofdkantoor eigenlijk maar een klein onderdeel is van de gehele “groep” van de organisatie. Uit dit citaat blijkt bovendien dat de respondent het lastig vindt om meer te doen met minder bronnen, oftewel: efficiënter te worden. Het voelt oneerlijk dat de vestiging minder geld en mensen krijgt om meer werk te verzetten. In het volgende stuk zal ik dieper ingaan op een efficiëntieproject van de afgelopen jaren: Project Indigo.

Project Indigo

Project Indigo is een formaliseringsproject dat begon in 2014. Het doel van het project was om een heldere beleidsstructuur op te stellen, door ervoor te zorgen dat functies, processen en regels duidelijker werden. Hiervoor werden bijvoorbeeld een groot aantal beleidsdocumenten opgesteld en georganiseerd. Daarnaast zijn er tijdens het project ook veel functies aangetrokken op het hoofdkantoor, om ervoor te zorgen dat de branches beter konden worden ondersteund. Project Indigo heeft de druk vanuit het hoofdkantoor voor de branches mogelijk een stuk groter gemaakt, omdat er meer mensen zijn die dingen verwachten van de branches, terwijl de branches zelf niet heel sterk zijn gegroeid. Een van de respondenten zegt bijvoorbeeld over het project dat iedereen in het hoofdkantoor de branches wil helpen om processen en rapportages te verbeteren, maar dat hij bang is voor de aanslag die het doet op de tijd van de branche.

Iedereen is van goede wil en iedereen wil het initiatief nemen om de rapportages te verbeteren en eeh, info over zijn business line te hebben, wat helemaal normaal is. Maar dat betekent, of eeh mijn vrees is dat als we zo redeneren, at the end of the day, wij zullen op lokaal niveau enorm veel tijd moeten spenderen voor de aflevering van alle deze typen van reportage (respondent J)

Uit dit citaat blijkt dat er bereidheid was om mee te werken aan het Project Indigo. Veel respondenten begrepen waarom het gebeurde, maar toch maken ze zich zorgen over de gevolgen van de efficiëntieslag. Alle efficiëntie maatregelen maken het werk gevoelsmatig niet efficiënter, omdat de maatregelen veel tijd kosten. De Triodos bank zich was tijdens de implementatie van het project zeer bewust van de mogelijke weerstand. Om die weerstand tegen te gaan, was in de documenten van het project steeds deze “disclaimer” te lezen:



Triodos Bank serves its mission through the capabilities and human relationships of its co-workers. Clear governance structures aim to support and enhance those capabilities and relationships and should never be seen as a goal in itself (intern ongepubliceerd beleidsdocument)

Dit is een opvallend citaat, omdat het laat zien dat de missie en de mensen van de bank uiteindelijk het belangrijkste zijn. De documentaties en andere maatregelen van het project staan ten dienste aan de missie en de mensen, niet andersom.

4.3.5 Deelconclusie

In dit hoofdstuk heb ik besproken dat begrippen rond eenheidsgevoel vaak naar voren kwamen in de interviews. De respondenten vormden hun betekenissen van samenwerking aan de hand van hun verbondenheid met elkaar. Aan de ene kant heeft de bank een duurzame missie en visie, die breed gedeeld wordt en zorgt voor een gevoel van eenheid. Aan de andere kant heeft elke branche andere praktijken waarvan men kan leren. Veel respondenten willen dat het hoofdkantoor de samenwerking centraal regelt, maar het mag niet meer druk veroorzaken.

4.4 Conclusie

Kortom, uit de data komen drie thema's die invloed hebben gehad op de betekenis die de medewerkers aan samenwerking geven in de sector Hernieuwbare Energie. De thema's gaan over de groei van de bank, het behouden van autonomie en de eenheid binnen de bank. De laatste twee thema's lijken elkaar sterk tegen te spreken, maar dat hoeft niet altijd zo te zijn.

In het volgende hoofdstuk analyseer ik mijn bevindingen naar aanleiding van theorie op een hoger abstractieniveau en zal ik uitleggen waarom de twee schijnbare uitersten elkaar niet hoeven tegen te spreken. Ik ga dieper in op de spanning tussen eenheid en autonomie en probeer dat te verklaren aan de hand van wetenschappelijke literatuur.



5. Discussie: Identiteit, beleid en vertrouwen

In dit hoofdstuk analyseer ik de resultaten van het onderzoek met behulp van wetenschappelijke literatuur. Uit de resultaten van mijn onderzoek komt een spanningsveld naar voren tussen autonomie en eenheid, die is ontstaan door de historische ontwikkelingen van de bank. Autonomie en eenheid lijken op gespannen voet te staan, maar dat hoeft in principe niet zo te zijn. In dit hoofdstuk laat ik zien dat het mogelijk is om een werkbare balans te vinden tussen beide uitersten en dat het spanningsveld zelfs te overbruggen is. Ik vind die balans door het spanningsveld tussen autonomie en eenheid op drie niveaus te onderzoeken. Daardoor wordt het probleem meer behapbaar.

Het eerste niveau gaat over de identiteit van de gehele organisatie tegenover de identiteit van de vestigingen. Het gaat om wie de mensen in de organisatie zijn. De identiteit van de werknemers is verschillend in elke vestiging, waardoor er weinig verbondenheid is in de gehele organisatie. De verbindingen die er zijn, zijn op het gebied van visie en missie. De organisatie kan de missie en visie gebruiken om meer verbondenheid in de samenwerking te creëren. Het tweede niveau gaat over sturing en beleid, wat de mensen in de organisatie doen. Sturing in een organisatie kan van boven of van onder in de hiërarchie komen, vanaf een centraal of decentraal niveau. In de Triodos Bank is er op dit moment een spanning tussen centraal en decentraal sturen. Het is immers de vraag in hoeverre het hoofdkantoor mag en kan ingrijpen in het werk van de vestigingen. Het spanningsveld op beleidsniveau kan worden overbrugd door het ontstaan van een netwerkorganisatie. Tot slot ga ik in op vertrouwen, de laatste bemiddelende factor in het spanningsveld tussen eenheid en autonomie. Vertrouwen kan de mensen in de organisatie helpen beter samen te werken.

5.1 Identiteit

De spanning tussen eenheid en autonomie komt tot uiting in de identiteit van de medewerkers en de organisatie. De medewerkers lijken zich sterk met elkaar verbonden te voelen op het niveau van de missie en de doelen van de organisatie, maar hechten ook erg veel waarde aan de eigenheid van hun eigen vestiging. Die tegenstelling maakt het interessant om vanuit het concept van de organisatie-identiteit naar de Triodos Bank te kijken. Door de missie en visie lijkt de identiteit in de organisatie duidelijk, maar toch is er weinig eenheid en verbondenheid op andere aspecten. Ondanks de sterke cultuur voelen de mensen in de vestigingen weinig verbondenheid met elkaar en met het hoofdkantoor. Het concept van de organisatie-identiteit kan de Triodos Bank helpen om een betere balans te vinden tussen eenheid en autonomie. De organisatie-identiteit zorgt immers voor eenheid op het niveau van waarden en wereldbeeld, maar grijpt niet direct in op de autonomie in het dagelijkse werk. Als de organisatie een sterke organisatie-identiteit heeft, kan dat er voor zorgen dat



de dagelijkse handelingen van de mensen in de vestigingen meer aansluiten bij de gehele organisatie, in plaats van enkel bij de vestiging.

De organisatie-identiteit is een gegeneraliseerd beeld van de gehele organisatie (Albert & Whetten, 1985). Volgens Albert en Whetten (1985) bestaan er drie voorwaarden voor een organisatie-identiteit: een centraal karakter, unieke karakteristieken en continuïteit. In de Triodos Bank heeft de organisatie-identiteit te maken met de missie en visie van de bank, omdat die in bijna alle aspecten van het leven in de organisatie een rol spelen. De Triodos Bank heeft een allereerst duidelijk centraal karakter, gebaseerd op duurzaamheid. In elke vestiging is de missie en visie hetzelfde. De medewerkers waarderen duurzaamheid en voelen zich erbij verbonden. Het centrale karakter geeft de organisatie daarnaast unieke karakteristieken, eigenschappen die anders zijn dan bij andere banken. De organisatie lijkt echter niet te voldoen aan de eigenschap continuïteit. Ondanks dat de organisatie al ongeveer 30 jaar dezelfde waarden aanhangt, bestaan veel van de vestigingen minder lang. De meeste vestigingen bestaan minder dan twintig jaar en lopen dus minimaal tien jaar achter op de ontwikkeling van de bank in Nederland. De jongste vestiging, in Duitsland, is pas in 2009 opgezet (Kaufer, 2014). Het is mogelijk dat de organisatie-identiteit in de jonge vestigingen nog tijd nodig heeft om te kunnen bestendigen. Wanneer dat lukt, kan de organisatie-identiteit er indirect voor zorgen dat de medewerkers zich niet alleen verbonden voelen op de missie en visie, maar ook op de praktische aspecten van het werk.

Een andere reden voor de lage verbondenheid en eenheid op identiteitsniveau kan komen door de culturele verschillen tussen de vestigingen. De mensen in de vestigingen verschillen veel van elkaar omdat ze elk een andere landscultuur hebben. De respondenten zijn zich bewust dat men van elkaars cultuur kan leren, maar zien het vaker als lastig, omdat het zorgt voor communicatieproblemen. De interculturele communicatie vereist aanpassingen in gedrag, zoals het spreken van een andere taal. Aangezien mensen in de vestigingen daar soms moeite mee hebben, roept dat negatieve emoties op. De negatieve emoties zorgen (onbewust) voor een negatief beeld over personen van de andere cultuur (Spencer-Rogers & McGovern, 2002). In de Triodos Bank is dit het geval bij Spanje. De meeste respondenten spraken over Spanje als voorbeeld van moeizame communicatie. Het geroddel over Spanje heeft waarschijnlijk juist een verslechterende werking op de communicatie, omdat de Spanjaarden weten dat er over ze wordt gepraat. De medewerkers in alle landen zouden meer begrip moeten hebben over elkaars situatie en bij problemen daar duidelijk over moeten kunnen communiceren.

De culturele verschillen tussen de landen zouden opgevangen kunnen worden door de sterke organisatiecultuur. De organisatiecultuur kan betekenis geven aan alledaagse gebeurtenissen en



zorgen voor creativiteit en eenheidsgevoel (Parkhe, 1991; Bolman & Deal, 2008; Schein, 1985; Kunda, 2006). In de Triodos Bank lijkt de organisatiecultuur een belangrijke drager van de missie en visie. Hoewel de landen van elkaar verschillen op praktische gebieden, zoals taal, organisatie-indeling, cultuur, snelheid en prioriteit, de medewerkers zijn het altijd eens over de missie van de bank. Een sterke organisatiecultuur geeft de medewerkers een identiteit om aan vast te houden, een beeld over waar de organisatie voor staat (Adenfelt & Lagerström, 2006; Kunda, 2006; Fineman et.al., 2010). Als de organisatie-identiteit sterker wordt gemaakt en wordt vastgehouden over een langere tijd, zal dat er dus voor zorgen dat de vestigingen het belang van de gehele organisatie boven hun eigen belang zetten. Dat zal zorgen voor meer eenheid en een meer gebalanceerde samenwerking.

5.2 Beleid

In dit onderdeel ga ik dieper in op de soorten sturing en de ontwikkeling van de organisatie. De spanning tussen centralisatie en decentralisatie komt voor in bijna elke groeiende multinationale organisatie (Tavares & Young, 2004; Edwards, Ahmad & Moss, 2002; Ambos & Mahnke, 2010; Egelhoff & Gates, 1986). In de Triodos Bank blijkt deze spanning ook te bestaan. De organisatie groeit de laatste jaren sterk en is vanaf het begin decentraal georganiseerd. Daardoor zijn de vestigingen grotendeels autonoom en is er weinig samenwerking. De managers in de organisatie vinden het lastig om een balans te vinden tussen centrale en decentrale sturing, omdat veel respondenten meer centrale coördinatie verwachten voor de samenwerking, maar tegelijkertijd veel respondenten daar juist geen behoefte aan hebben. Deze spanning is heel normaal in de ontwikkeling van een organisatie. De spanning kan gebalanceerd worden wanneer er een netwerkorganisatie ontstaat. Een netwerkorganisatie is de volgende logische stap in de ontwikkeling van de Triodos Bank.

Van autonomie naar netwerk

De samenwerking wordt dus gekenmerkt door een spanning tussen autonomie en eenheid. Uit de geschiedenis blijkt dat autonomie en vrijheid aan de basis liggen van het ontstaan van de Triodos bank en waarschijnlijk voor een deel verantwoordelijk zijn voor het succes van de bank. Volgens Young en Tavares (2004) is autonomie vaak verantwoordelijk voor de ontwikkeling en innovatie van vestigingen. Autonome vestigingen hebben veel vrijheid om te doen wat het beste is voor de vestiging en zullen daarom groeien. Daarnaast is autonomie ook een effect van de ontwikkeling en groei. Wanneer vestigingen volwassen worden, kunnen ze meer zelf organiseren. Ze hebben meer mensen, systemen en kennis om zelf hun eigen organisatie te leiden (Paterson & Brook, 2002; Young & Tavares, 2004). In de Triodos bank is dit duidelijk te zien. Door de autonomie die er vanaf het begin is, zijn de vestigingen zelfstandig en innovatief geworden. Niet alle vestigingen bestaan even lang. Sommige vestigingen konden door hun zelfstandigheid hard groeien en hebben daardoor nog meer



behoefte gekregen aan autonomie. De vestigingen die relatief jong zijn hebben wel nog veel behoefte aan centrale coördinatie. De tijd speelt dus een grote rol in de wens om autonomie. Hoe langer vestigingen bestaan, hoe meer autonomie ze willen, nodig hebben en aan kunnen (Young & Tavares, 2004). In de Triodos Bank lijken de oudere vestigingen meer autonomie te verlangen dan de jongere, net opgerichte vestigingen. Daartegenover staat dat het hoofdkantoor, wanneer de organisatie volwassener wordt, ook meer behoefte krijgt om te sturen. Dat komt doordat de organisatie groter wordt en lastiger is te controleren met enkel informele, bottom-up sturing. Hoe groter de organisatie, hoe meer het hoofdkantoor de organisatie zal proberen beheersbaar te houden (Ambos & Mahnke, 2010). Natuurlijk kan het management ook proberen de zelfstandigheid te accepteren en de controle los te laten, maar dit lijkt over het algemeen erg lastig te zijn (Ambos & Mahnke, 2010). In de ontwikkeling van een organisatie worden vestigingen dus steeds zelfstandiger, maar het centrale niveau zal steeds meer controle zoeken (Taggart & Hood, 1999). Vanuit een oogpunt van sturing is de spanning tussen eenheid en autonomie heel normaal.

Autonomie is dus een normale stap in de ontwikkeling van een organisatie. De volgende stap is het ontstaan van een netwerkorganisatie (Malnight, 1996). Een netwerkorganisatie is een organisatie die wordt gedefinieerd door sociale relaties en flexibele verbindingen. Het hoofdkantoor en de vestigingen zijn dan wederzijds afhankelijk en de scheidslijnen worden kleiner (Malnight, 1996; Van Alstyne, 1997). Organisaties gaan van een structuur en cultuur die gericht is op pure onafhankelijkheid, naar een vorm waarbij beide partijen van elkaar afhankelijk zijn. Voor de Triodos bank zou het een goede stap zijn om naar een netwerkorganisatie te gaan, omdat het dan de verschillen in centraal en decentraal beleid meer in balans brengt. Een netwerkorganisatie ontstaat echter organisch, dus de Triodos Bank kan het ontstaan van een netwerkorganisatie wel aanmoedigen, maar niet helemaal sturen. Overigens is het belangrijk om te beseffen dat de rol van het hoofdkantoor kleiner wordt als er een netwerkorganisatie ontstaat. In theorie is een hoofdkantoor in een netwerkorganisatie zelfs helemaal niet meer nodig (Ambos & Mahnke, 2010; Van Alstyne, 1997). Er zou immers ook gewoon een netwerk tussen de vestigingen kunnen bestaan, zonder dat het hoofdkantoor daar invloed op heeft. Bij de Triodos Bank lijkt het hoofdkantoor echter (tot nu toe) nog van toegevoegde waarde, omdat het hoofdkantoor zorgt voor de waarborging van de gezamenlijke missie en visie. Daarnaast helpt het hoofdkantoor de branches door projecten zoals ICT-systemen te initiëren en organiseren. In de toekomst, wanneer de vestigingen nog meer autonoom worden, kan de rol van het hoofdkantoor echter steeds kleiner worden.

5.3 Vertrouwen en afhankelijkheid

Naast identiteit en beleid, is het belangrijk om naar het vertrouwen in de samenwerking te kijken. Samenwerking binnen de Triodos Bank gaat zowel over het overbruggen van verschillen tussen



organisatie-onderdelen, als over een interpersoonlijke verbinding tussen twee of meerdere personen (Smith et.al., 1995; Rousseau et.al., 1998). Volgens Henneman, Lee en Cohen is vertrouwen de belangrijkste voorwaarde voor samenwerking: “*Respect and trust, both for oneself and others, is key to collaboration*” (1995, p.108). Vertrouwen is een bereidheid om kwetsbaar te zijn, om positieve verwachtingen te hebben over het gedrag van de ander (Rousseau et.al., 1998). De medewerkers van de Triodos Bank zeggen wel vertrouwen te hebben in elkaar, maar om de spanning tussen eenheid en autonomie tegen te gaan, zou het vertrouwen nog sterker moeten zijn. Men lijkt elkaar vooral te wantrouwen als het gaat om kennis delen, omdat het gevoel van wederkerigheid niet sterk is.

In het onderstaande stuk ga ik dieper in op afhankelijkheid, omdat het een van de belangrijkste voorwaarden voor vertrouwen is. Bovendien is het interessant om er dieper op in te gaan omdat de afhankelijkheidsrelatie tussen het hoofdkantoor en de vestigingen onduidelijk is. Als we begrijpen hoe de afhankelijkheidsrelaties er uitzien, kunnen we ook beter begrijpen waarom er in de samenwerking een spanning is tussen eenheid en autonomie.

In de Triodos Bank lijkt de afhankelijkheidsrelatie onderontwikkeld te zijn. De samenwerking leidt daaronder. Rousseau et.al. (1998) omschrijven afhankelijkheid met het Engelse woord *interdependence*, waardoor het duidelijk wordt dat het gaat om een volledig wederzijdse afhankelijkheid: de een kan niet zonder de ander (Rousseau et.al., 1998; Shepard & Sherman, 1998). In het geval van de Triodos bank is er in principe sprake van *interdependence*, wederzijdse afhankelijkheid. De vestigingen zijn afhankelijk van de steun van de stafafdelingen op het hoofdkantoor en het hoofdkantoor kan alleen bestaan door de betalingen van de vestigingen. De mensen in de vestigingen hebben soms echter het gevoel dat ze autonoom zijn, dat ze zelf elk een eigen bank zijn. Ze voelen zich niet echt afhankelijk van de mensen op het hoofdkantoor, want ze hebben zelf ook eigen stafafdelingen. De vestigingen hebben soms het idee dat het hoofdkantoor alleen bestaat voor coördinatie en imago-beheer. Ze hebben niet het gevoel dat ze het hoofdkantoor echt nodig hebben. Bovendien hebben de vestigingen onderling elkaar al helemaal niet nodig. De afhankelijkheidsrelatie wordt dus niet altijd volledig wederzijds ervaren, ondanks dat de samenwerking erg hecht is. Uit de afhankelijkheidsrelaties van Shepard en Sherman (1998), lijken *deep dependence* en *deep interdependence* daarom het beste te passen bij de situatie van de Triodos Bank. Ik zal uitleggen waarom ze bij de bank passen en hoe de samenwerking in zo’n soort relatie verbeterd kan worden.

5.3.1. Deep dependence

De eerste vorm van afhankelijkheid die zich in de organisatie lijkt voor te doen, wordt door Shepard en Sherman (1998, p.425) *deep dependence* genoemd. Deze vorm van afhankelijkheid past goed bij de Triodos Bank, omdat *deep dependence* ontstaat als men veel samenwerkt, maar elkaar niet



constant in de gaten kan houden (Shepard & Sherman, 1998). In het geval van de Triodos Bank is er een diepe intensieve afhankelijkheidsrelatie. De samenwerking heeft invloed op de essentie van de organisatie en gaat dus niet over bijzaken. De afhankelijkheidsrelatie is echter niet helemaal wederzijds, zoals bij *deep interdependence*. De mensen in de vestigingen van de bank hebben soms het idee dat het hoofdkantoor van hen afhankelijk is, maar niet andersom. De afhankelijkheidsrelatie is bovendien sowieso niet helemaal gelijk, omdat de medewerkers in de vestigingen afhankelijk zijn van het hoofdkantoor, maar niet van elkaar. De branches zijn daarom in de positie om misbruik te maken van elkaar en van het hoofdkantoor, door bijvoorbeeld het verschil in kennis te misbruiken. Als de relatie in de ogen van de partner niet succesvol genoeg is, kan dat het zelfbeeld van de partners aantasten (Shepard & Sherman, 1998).

In een *deep dependence* afhankelijkheidsrelatie kunnen de partners het vertrouwen versterken door de samenwerking in een stevigere structuur vast te zetten of betere afspraken te maken (Shepard & Sherman, 1998; Malnight, 1995). Tot nu toe vertrouwden de medewerkers in de organisatie vooral op informele connecties en wederkerigheid. Wederkerigheid is erg belangrijk in samenwerking, omdat mensen in een samenwerking met veel wederkerigheid zich meer aan afspraken houden (Blomvisqt & Levy, 2006). Informele en relationele systemen, zoals vriendschappen, zorgen ervoor dat mensen zich uit zichzelf goed gedragen. Je houdt je aan de afspraken, omdat je de relatie met je collega's niet wil verpesten. Het is *tit-for-tat*. In de Triodos Bank ontbreekt dit gevoel soms, wanneer men bijvoorbeeld documenten voor internationale vergaderingen te laat opstuurt. De medewerkers voelen de informele druk niet helemaal. De afstand is te groot geworden om alleen op informele relaties te vertrouwen. Er moet nog een andere "stok achter de deur" zijn om afspraken na te komen en kennis te delen. Een structuur zou ervoor kunnen zorgen dat beide partijen hun prioriteiten gelijkstellen.

5.3.2. Deep interdependence

Bij volledige afhankelijkheid, zou er sprake zijn van *deep interdependence* (Shepard & Sherman, 1998). Sommige respondenten leken deze vorm van afhankelijkheid te ervaren, omdat ze het gevoel hadden dat de vestigingen en het hoofdkantoor sterk van elkaar afhankelijk waren. Bij *deep interdependence* is het moeilijk om goed of regelmatig te communiceren door de grote afstand, de snelheid van veranderingen en de complexiteit van de relatie. In deze afhankelijkheidsrelatie kan vertrouwen opgebouwd worden door aan beide kanten van de samenwerking dezelfde waarden, strategie, overtuigingen en drijfveren te stimuleren (Shepard & Sherman, 1998). In de Triodos Bank hebben de mensen allemaal dezelfde waarden, omdat die belangrijk zijn in de bank. De mensen hebben echter misschien wel verschillende doelen en overtuigingen, omdat ieder land zijn eigen belang nastreeft. Iedereen heeft een andere visie op zijn eigen branche en het hoofdkantoor.



Volgens Shepard en Sherman (1998) kan de organisatie pas één wereldbeeld krijgen als daarvoor de tijd wordt genomen. Mensen moeten het wereldbeeld in zich opnemen en deel maken van hun identiteit. De organisatie-identiteit, zoals besproken in hoofdstuk 5.1, zou daarbij kunnen helpen.

Vertrouwen is niet het enige aspect in samenwerking en juist nu komt de organisatie erachter dat er meer nodig is dan dat. Terwijl de organisatie vroeger draaide op informele connecties en vertrouwen, kan dat nu niet meer. In een steeds groter groeiende organisatie is het nodig om ook structuren en beleid in te stellen om op te kunnen leunen.

Kortom, ondanks dat eenheid en autonomie ver uit elkaar lijken te liggen, is het toch mogelijk om een balans te vinden in het spanningsveld. Op identiteitsniveau zou de organisatie haar cultuur moeten gebruiken voor het creëren van een duidelijke organisatie-identiteit en daarvoor de tijd moeten nemen. Op beleidsniveau is er bewustzijn nodig van de normale ontwikkeling van een organisatie. Mogelijk ontwikkelt de organisatie zich uiteindelijk tot een netwerkorganisatie. Op vertrouwensniveau moet de organisatie wederzijdse afhankelijkheid stimuleren. Het spanningsveld tussen eenheid en autonomie lijkt de samenwerking tegen te houden, maar het kan ook een kans zijn om de organisatie nu echt samen te brengen. Tot slot is het belangrijk om op te merken dat het alleen mogelijk is om een balans te vinden in het spanningsveld als het voor iedereen gewenst is. Iedereen moet zich willen inzetten om de balans te verbeteren.



6. Conclusie

In dit onderzoek heb ik laten zien dat de mensen in de sector Hernieuwbare Energie verschillende betekenissen geven aan samenwerking. Ik heb de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Hoe geven de medewerkers van de sector Hernieuwbare Energie in de Triodos Bank betekenis aan de samenwerking tussen de vijf vestigingen en hoe komt dit tot uiting in de praktijk?

Het antwoord op de onderzoeksvraag is complex. Samenwerking bestaat volgens de respondenten uit een spanningsveld tussen autonomie en eenheid. Dat spanningsveld is gevormd door de ontstaansgeschiedenis van de bank, omdat de vestigingen vanaf het begin uit elkaar zijn gegroeid. Daardoor is er nooit kennisdeling tot stand gekomen en is het contact vooral ad hoc.

Aan de ene kant van het spanningsveld staat autonomie. Autonomie is belangrijk in de betekenissen van de medewerkers omdat ze respect voor hun kennis en hun eigenheid verwachten. Volgens de respondenten moet het hoofdkantoor de vestigingen ondersteunen met verbinding en respect, zonder dat het hoofdkantoor teveel druk oplegt. Het nieuwe leiderschap kan helpen de vestigingen te ondersteunen.

Aan de andere kant van het spanningsveld staat eenheid. De eenheid van de organisatie wordt gevormd door de missie en visie van de organisatie. De missie en visie zorgen voor verbondenheid, ondanks de grote verschillen tussen de vestigingen. Elke branche heeft andere gewoontes en de medewerkers kunnen daarvan leren. Veel respondenten willen dat het hoofdkantoor de samenwerking centraal regelt, maar het mag niet meer druk veroorzaken. De belangrijkste factor in eenheid is cultuur. De cultuur van de organisatie is sterk gekoppeld aan de missie en visie en zou moeten zorgen voor eenheidsgevoel.

De spanning tussen eenheid en autonomie lijkt onoverbrugbaar. Toch is er wel degelijk een balans te vinden. Dat kan door de spanning op te splitsen in drie niveaus: identiteitsniveau, beleidsniveau en vertrouwensniveau. De spanning op identiteitsniveau gaat om het verschil tussen de eigen identiteit van elke vestiging versus de identiteit van de gehele organisatie. Op identiteitsniveau zou het spanningsveld overbrugd kunnen worden door de organisatie-identiteit sterker en bestendiger te maken, met behulp van de organisatiecultuur. De spanning op beleidsniveau gaat over centrale sturing tegenover decentrale sturing. De spanning op beleidsniveau kan overbrugd worden door de ontwikkeling van de organisatie beter te begrijpen. Autonomie en centralisering zijn normale bewegingen in de ontwikkeling van een organisatie en worden na verloop van tijd wellicht opgevolgd door een netwerkorganisatie. Bovendien kan de spanning tussen eenheid en autonomie op



interpersoonlijk niveau overbrugd worden door vertrouwen. Vertrouwen kan gestimuleerd worden door het bouwen van een sterke wederzijdse afhankelijkheidsrelatie en de durf om risico's te nemen in kennisdeling. Als de spanning tussen eenheid en autonomie in balans komt, zal dat de relatie tussen de mensen in de bank verbeteren. Wanneer de medewerkers in de verschillende landen een betere relatie met elkaar krijgen, zullen ze beter samenwerken.

Zoals ik in de inleiding vertelde, wordt de wereld inderdaad steeds kleiner. Mensen komen dichterbij elkaar. Samen kunnen ze hun doelen bereiken. Dat gaat soms moeilijk, maar het is absoluut niet onmogelijk. De mensen in de Triodos Bank ervaren die moeilijkheid. Ze worden heen en weer getrokken tussen zelfstandigheid en verbondenheid. De kernwaarden van de Triodos Bank, de oorzaak van het succes, de groei en de verbondenheid van de organisatie, blijven echter constant. De intentie om positieve maatschappelijke, ecologische en sociale veranderingen te bereiken vormt een uitstekende basis voor de samenwerking in de toekomst.



7. Aanbevelingen

Het praktische doel van dit onderzoek was om de Triodos Bank te helpen om samenwerking te stimuleren. In dit hoofdstuk zal ik het bovenstaande onderzoek daarom vertalen in een aantal concrete aanbevelingen. Uit de scriptie bleek dat er in de organisatie een spanningsveld is tussen eenheid en autonomie. Het spanningsveld kan gebalanceerd worden door op identiteitsniveau, beleidsniveau en interpersoonlijk niveau te sturen. De eerste twee niveaus vragen veel tijd om op te lossen (zie ook hoofdstuk 5.1 en 5.2). Op dit moment kan de organisatie wel het vertrouwen versterken om het spanningsveld meer in balans te brengen. De organisatie heeft drie mogelijkheden om het vertrouwen te versterken.

Allereerst zou de afhankelijkheidsrelatie tussen de mensen op het hoofdkantoor en de vestigingen duidelijker moeten zijn. Het hoofdkantoor kan dit doen door de branches duidelijk te laten merken wat zij precies doen. Een duidelijke planning en terugkoppeling van rapportages kan hierbij helpen. Bovendien kan de organisatie de afhankelijkheidsrelatie verbeteren door een sterkere internationale structuur op te bouwen, die overigens wel rekening houdt met de flexibiliteit van de organisatie. De organisatie moet sterkere afspraken maken die verantwoordelijkheid stimuleert of afdwingt, maar die afspraken zijn nooit een vervanging van het relationele vertrouwen dat moet worden opgebouwd.

Ten tweede zou de organisatie moeten zorgen voor meer wederkerigheid: het gevoel van *tit-for-tat*. Het zou voor iedereen makkelijk moeten zijn om kennis te delen, en om vervolgens ook snel iets terug te krijgen van de anderen. Het hoofdkantoor zal hierbij het goede voorbeeld moeten nemen. Concreet zou Engage (het nieuwe intranet-platform) hiervoor een goed hulpmiddel kunnen zijn. Engage zou kunnen helpen om een open cultuur te creëren, waarbij de drempel om te delen erg laag wordt. Het bijkomende voordeel is dat men snel dingen kan delen voordat ze helemaal perfect zijn, en daar dan meteen feedback op kan ontvangen. Zo creëer je efficiënte, kort-cyclische processen die flexibel in te zetten zijn.

Ten derde kan de organisatie het vertrouwen versterken door meer intercultureel bewustzijn te creëren. De mensen in de organisatie moeten elkaar beter begrijpen. Daarvoor is het belangrijk dat men de gemeenschappelijke taal goed spreekt en dat men inzicht heeft in de krachten en obstakels van de verschillende branches. Reguliere uitwisselingen, trainingsprogramma's en simpele informatie via gezamenlijke blogposts en nieuwsbrieven kunnen hierbij helpen.

Tot slot is het belangrijk dat de organisatie ziet dat de drang naar autonomie niet slecht is. Het is een teken van volwassenheid, een oorzaak én effect van de innovatie en ontwikkeling van de branches. De ondernemende, innovatieve geest van de branches is het succes van de organisatie en moet niet



alleen gezien worden als bedreiging, maar ook als kans. Daarnaast is de drang naar centralisatie een teken van groei en ontwikkeling. Elke organisatie zal, naarmate het groter wordt, meer dingen centraal willen, kunnen en moeten organiseren. Het is daarom een zeer normale stap in de ontwikkeling van de organisatie dat de spanning tussen autonomie en eenheid ontstaat.



8. Bibliografie

“Jaarcijfers 2015 Triodos Bank. Triodos Bank koppelt duurzame impact aan aanzienlijke groei”. (2016, 26 februari). Geraadpleegd via www.triodos.nl op 4/3/2016.

“Missie” (geen datum gepubliceerd). Geraadpleegd via www.triodos.nl op 25/6/2016

“Working at Triodos Bank” (geen datum gepubliceerd). Geraadpleegd via www.triodos.com op 6/7/2016

Adenfelt, M. & Lagerström, K. (2006) Knowledge development and sharing in multinational corporations: The case of a centre of excellence and a transnational team. *International Business Review*. 15: 381–400

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985) Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*. 7: 263-295.

Ambos, B. & Mahnke, V. (2010) How Do MNC Headquarters Add Value? *Management International Review*. 50(4): 403-412

Blomqvist, K. & Levy, J. (2006) Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal Management Concepts and Philosophy*. 2(1): 7-23

Boeije, H. (2006) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs

Bordewijk, P. (2005) Neem het subsidiariteitsbeginsel serieus. *De Internationale Spectator*. 59(9): 452-456.

Boulton, J.G., Allen, P.M., & Bowman C. (2015) *Embracing Complexity – Strategic perspectives for an age of turbulence*. Oxford: Oxford University Press

Bradach, J.L. & Eccles R.G. (1989) Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*. 15: 97–118

Bryman, A. (2012) *Social Research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Business Banking (2016) *Sector Approach Strategy Tablet*. Ongepubliceerd beleidsdocument. Zeist: Triodos Bank.

Camarinha-Matos L.M., & Afsarmanesh, H. (2005) The emerging discipline of collaborative networks, *Journal of Intelligent Manufacturing*. 16(4-5): 439-452



- Edwards R., Ahmad, A. & Moss, S. (2002) Subsidiary Autonomy: The Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia. *Journal of International Business Studies*. 33(1): 183- 191
- Fineman, S., Gabriel, Y. & Sims, D. (2010) *Organizing and Organizations*. London: Sage Publications.
- Ford, J. & Harding, N. (2011) The impossibility of the “true self” of authentic leadership. *Leadership*. 7(4): 463–479
- Gates, S.R. & Egelhoff, W.G. (1986) Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*. 17(2): 71-92
- Hansen, M.T. (1999) The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*. 44(1): 82-111
- Hart, S.L. (1992) An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*. 17(2): 327-351
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A. (2006) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Henneman, E.A., Lee, J.L. & Cohen, J.I. (1995) Collaboration: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*. 21(1): 103-109
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1994) Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct? *The Academy of Management Journal*. 37(6): 1568-1587
- Kahn, K.B. & Mentzer, J.T. (1996). Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 26(8): 6-14
- Kimchi, J., Polivka, B. & Stevenson, J.S. (1991) Triangulation: Operational Definitions. *Nursing Research*. 40(6): 364-366
- Kunda, G. (2006) *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lauring, J. (2011) Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters. *International Journal of Business Communication*. 48(3): 231-255
- Malnight, T.W. (1996) The Transition from Decentralized to Network-Based MNC Structures: An Evolutionary Perspective. *Journal of International Business Studies*. 27(1): 43-65
- Molen, van der, H., Kluijtmans, F. (2005). *Gespreksvoering, Basisvaardigheden en gespreksmodellen*. Groningen: Wolters-Noordhoff



- Oberg, A. & Walgenbach, P. (2008) Hierarchical structures of communication in a network organization. *Scandinavian Journal of Management*. 24: 183–198
- Paterson, S.L. & Brock, D.M. (2002) The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*. 11: 139-163
- Prilleltensky, I. (2000) Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders. *Ethics and Behavior*. 10(2): 139–158
- Rekom, van, J. (1997) Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*. 31(5/6): 410 - 422
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001) Affective Commitment to the Organization: The Contribution to Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86(5): 825-836
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*. 19: 90-118
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998) Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*. 23(3): 393-404
- Sako, M. & Helper, S. (1998) Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behaviour and Organization*. 43 pp. 387-417
- Shepard, B.H. & Sherman, D.M. (1998) The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *The Academy of Management Review*. 23(3): 422-437
- Silverman, D. (2011) *Interpreting Qualitative Data*. Sage Publications: London
- Smith, K.G., Carroll, S.J. & Ashford, S.J. (1995) Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *The Academy of Management Journal*. 38(1): 7-23
- Spencer-Rodgers, J. & McGovern, T. (2002) Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations* 26: 609–631
- Taggart, J. & Hood, N. (1999) Determinants of Autonomy in Multinational Corporation Subsidiaries. *European Management Journal*. 17(2): 226–236



Tyler, B.B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies. A resource-based perspective. *Journal of English Technology Management*. 18: 1–27

Van Alstyne, M. (1997) The State of the Network Organization: A Survey in Three Frameworks. *Journal of Organizational Computing*. 7(3): 1-43.

Verhagen, E. (2015). *Organization Charts Head Office and Branches*. Ongepubliceerd beleidsdocument. Zeist: Triodos Bank.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16(4): 409–421

Wilkinson, A. (1998) Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*. 27(1): 40 - 56

Yang, H.L. & Wu, T.C.T. Knowledge sharing in an organization. *Technological Forecasting & Social Change*. 75: 1128–1156

Yin, R.K. (2013) Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*. 19(3): 321-332

Young, S. & Tavares, A.T. (2004) Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*. 13(2): 215–237

